

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

**TUGAS AKHIR**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Teknik Pada
Jurusan Teknik Industri

Disusun Oleh:

NORA ALFINA
11552200558



FAKULTAS SAINS DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU
PEKANBARU
2019



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

LEMBAR PERSETUJUAN

PENGUKURAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MENGUNAKAN METODE *HUMAN RESOURCES SCORECARD (HRSC)* DAN *ANALYTHICAL HIERARCHY PROCESS (AHP)* DI CV. SISPA JAYA LOGAM

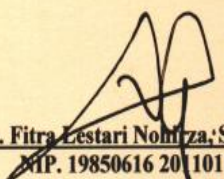
TUGAS AKHIR

Oleh :

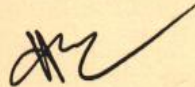
NORA ALFINA
11552200558

Telah diperiksa dan disetujui sebagai laporan tugas akhir
di Pekanbaru, pada tanggal 17 Oktober 2019

Ketua Jurusan


Dr. Fitra Eestari Nohfiza, ST., M.Eng
NIP. 19850616 201101 1 016

Pembimbing Tugas Akhir


Dewi Diniaty, ST, M.Ec.Dev
NIK. 130512062



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

LEMBAR PENGESAHAN

PENGUKURAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MENGUNAKAN METODE *HUMAN RESOURCES SCORECARD (HRSC) DAN ANALYTHICAL HIERARCHY PROCESS (AHP)* DI CV. SISPA JAYA LOGAM

TUGAS AKHIR

Oleh :

NORA ALFINA
11552200558

Telah dipertahankan di depan sidang dewan penguji
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Teknik Industri
Fakultas Sains dan Teknologi Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau
di Pekanbaru, pada tanggal 17 Oktober 2019

Pekanbaru, 17 Oktober 2019
Mengesahkan,


Pdt. Dekan
Dr. H. Suryan A. Jamrah, MA
NIP. 19591009 198803 1 004

Ketua Jurusan

Dr. Fitra Lestari Nohirza, ST., M.Eng
NIP. 19850616 201101 1 016

DEWAN PENGUJI :

Ketua : Anwardi, ST, MT
Sekretaris : Dewi Diniaty, ST, M.Ec.Dev
Anggota I : Ismu Kusumanto, ST, MT
Anggota II : Muhammad Nur, ST. M.Si



LEMBAR HAK ATAS KEKAYAAN INTELEKTUAL

Tugas Akhir yang tidak diterbitkan ini terdaftar dan tersedia di Perpustakaan Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau adalah terbuka untuk umum dengan ketentuan bahwa hak cipta pada penulis. Referensi kepustakaan diperkenankan dicatat, tetapi pengutipan atau ringkasan hanya dapat dilakukan seizin penulis dan harus disertai dengan kebiasaan ilmiah untuk menyebutkan sumbernya.

Penggandaan atau penerbitan sebagian atau seluruh Tugas Akhir ini harus memperoleh izin dari Dekan Fakultas Sains dan Teknologi Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau. Perpustakaan yang meminjamkan Tugas Akhir ini untuk anggotanya diharapkan untuk mengisi nama, tanda peminjaman dan tanggal pinjam.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



LEMBAR PERNYATAAN

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam Tugas Akhir ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan di dalam daftar pustaka.

Pekanbaru, Oktober 2019
Yang membuat pernyataan,

NORA ALFINA
NIM. 11552200558

UIN SUSKA RIAU



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

LEMBAR PERSEMBAHAN



"Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh sungguh (urusan) yang lain dan hanya kepada Robb mullah hendaknya kamu berharap".

(Q.S Al-Insyirah ayat: 7-8)

Segala puji dan syukur kupersembahkan bagi sang penggenggam langit dan bumi, dengan Rahmaan Rahiim yang menghampar melebihi luasnya angkasa raya. Dzat yang menganugerahkan kedamaian bagi jiwa-jiwa yang senantiasa merindu akan kemaha besarannya

Lantunan sholawat beriring salam penggugah hati dan jiwa, menjadi persembahan penuh kerinduan pada sang revolusioner Islam, pembangun peradaban manusia yang beradab Muhammad Shallallahu 'Alaihi Wasallam.

Tetes peluh yang membasahi asa, ketakutan yang memberatkan langkah, tangis keputus asa yang sulit dibendung, dan kekecewaan yang pernah menghiasi hari-hari kini menjadi tangisan penuh kesyukuran dan kebahagiaan yang tumpah dalam sujud panjang. Alhamdulillah maha besar Allah, sembah sujud sedalam qalbu hamba haturkanatas karunia dan rizki yang melimpah, kebutuhan yang tercukupi, dan kehidupan yang layak.

Ku persembahkan.....

Kepada kedua orang tuaku, Ayah (Muhamad Rozi) dan Mamak (Suharini) yang selalu ada untukku berbagi, mendengar segala keluhan kesahiku serta selalu mendoakan anakmu ini dalam meraih impian dan cita-cita serta mendapat RidhoNya...

Pekanbaru, Oktober 2019

Nora Alfina

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

**PENGUKURAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA
MENGUNAKAN METODE *HUMAN RESOURCES SCORECARD*
(HRSC) DAN *ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS* (AHP)
DI CV. SISPRO JAYA LOGAM**

NORA ALFINA

NIM : 11552200558

Tanggal Sidang :

Tanggal Wisuda :

Jurusan Teknik Industri
Fakultas Sains dan Teknologi
Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau
Jl. H.R. Soebrantas No. 155 Km. 15 Pekanbaru

ABSTRAK

CV. Sispro Jaya Logam merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri pengecoran logam. Permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan ini adalah belum dilakukannya pengukuran kinerja sumber daya manusia dan terdapat beberapa kinerja karyawan yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan seperti masih ada karyawan yang kurang disiplin dalam bekerja, terlambat dan absen lebih dari hari yang ditentukan. Selain itu, meningkatnya jumlah karyawan yang keluar (*resign*) dan tidak terlaksananya pelatihan karyawan yang telah direncanakan pada Tahun 2018. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui indikator penilaian kinerja sumber daya manusia, mengetahui bobot prioritas, dan mengukur kinerja sumber daya manusia menggunakan metode *Human Resources Scorecard* (HRSC) dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner penilaian menggunakan Skala Likert yang mengacu pada empat perspektif dalam metode HRSC yaitu perspektif *financial*, *customer*, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan, maka diperoleh 11 sasaran strategis dan menghasilkan 12 indikator penilaian kinerja. Selanjutnya dilakukan pembobotan menggunakan metode AHP untuk mengetahui bobot prioritas pada setiap kriteria dan sub kriteria dari keempat perspektif. Pengukuran kinerja sumber daya manusia terhadap pencapaian target perusahaan menggunakan *Traffic Light System* menghasilkan 4 indikator kinerja belum mencapai target, 4 indikator jauh di bawah target dan 3 indikator sudah mencapai target. Oleh karena itu, diperlukan usulan perbaikan berupa upaya peningkatan kinerja secara terus menerus dimasa yang akan datang.

Kata Kunci : *Analytical Hierarchy Process*, *Human Resources Scorecard*, Indikator penilaian Kinerja, Pengukuran Kinerja, *Traffic Light System*



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

**PERFORMANCE MEASUREMENT OF HUMAN RESOURCES USING
HUMAN RESOURCES SCORECARD (HRSC) AND ANALYTICAL
HIERARCHY PROCESS (AHP) METHOD
IN CV. SISPRJA JAYA LOGAM**

NORA ALFINA
NIM: 11552200558

Date Of Final Exam :
Date of Graduation Ceremony :

Industrial Engineering Department
Faculty of Science and Technology
Sultan Syarif Kasim Riau State Islamic University, Riau
Jl. H.R. Soebrantas No. 155 Km. 15 Pekanbaru

ABSTRACT

CV. Sispra Jaya Logam is a company engaged in the metal casting industry. The problem faced by this company is that there are some employee behaviors that can affect the performance of human resources such as there are employees who are less disciplined in working, late and absent more than the specified day. In addition, the increasing number of employees leaving (resigning) and not implementing the planned employee training in 2018. The purpose of this study is to determine indicators of performance evaluation of human resources, determine the weight of priorities, and measure the performance of human resources using the Human Resources method Scorecard (HRSC) and Analytical Hierarchy Process (AHP). Based on the results of the distribution of the assessment questionnaire using a Likert Scale which refers to four perspectives in the HRSC method, namely financial, customer, internal business process, and learning and growth perspectives, 11 strategic objectives were obtained and 12 indicators of performance appraisal were obtained. Then weighting is done using the AHP method to determine the priority weights for each criterion and subcritics from the four perspectives. Measurement of human resource performance towards the achievement of company targets using the Traffic Light System produces 4 performance indicators that have not reached the target, 4 indicators far below the target and 3 indicators have reached the target. Therefore, improvement proposals are needed in the form of efforts to continuously improve performance in the future.

Keywords : Analytical Hierarchy Process, Human Resources Scorecard, Key Performance Indicator, Performance Measurement, Traffic Light System

UIN SUSKA RIAU

KATA PENGANTAR



Assalamu 'alaikum Wr. Wb. Al-hamdulillahirobbil'alamin

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufiq dan hidayah-Nya, sholawat serta salam selalu tercurah kepada Rasullullah Muhammad SAW, sehingga Penulis dapat menyelesaikan laporan Tugas Akhir ini tepat pada waktunya dengan judul **"Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Menggunakan Metode *Human Resources Scorecard* (HRSC) dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) Di CV. Sispra Jaya Logam"** sebagai syarat untuk memperoleh gelar sarjana teknik pada Jurusan Teknik Industri Fakultas Sains dan Teknologi Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

Pada kesempatan ini, Penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih dan penghargaan yang tulus kepada semua pihak yang telah banyak memberi petunjuk, bimbingan, dorongan dan bantuan dalam penulisan laporan Tugas Akhir ini, baik secara langsung maupun tidak langsung, terutama pada:

1. Bapak Prof. Dr. KH. Ahmad Mujahidin, MA selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
2. Bapak Dr. H. Suryan A. Jamrah, MA, M.Pd selaku Plt. Dekan Fakultas Sains dan Teknologi Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
3. Bapak Fitra Lestari Norhiza, ST., M.Eng., Ph.D selaku Ketua Jurusan Teknik Industri Fakultas Sains dan Teknologi Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
4. Ibu Zarnelly, S.Kom., M.Sc selaku Sekretaris Jurusan Teknik Industri Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
5. Ibu Silvia, S.Si., M.Si selaku Koordinator Tugas Akhir Jurusan Teknik Industri Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

6. Ibu Dewi Diniaty, ST., M.Ec.Dev selaku dosen pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu, tenaga dan pikiran dalam membimbing dan memberikan petunjuk yang sangat berharga bagi Penulis dalam penulisan laporan Tugas Akhir ini.
7. Bapak Ismu Kusumanto, ST., MT dan Bapak Muhammad Nur ST., M.Si yang telah memberikan masukan dan saran yang membangun dalam penulisan Laporan Tugas Akhir ini.
8. Bapak Ahmad Mas'ari, S.H.I., MA.Hk selaku penasehat akademis yang membimbing dan memberikan Ilmu Pengetahuan bagi Penulis.
9. Bapak dan Ibu Dosen Jurusan Teknik Industri Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau yang telah banyak memberikan Ilmu Pengetahuan bagi Penulis selama masa perkuliahan.
10. Teristimewa kepada kedua orang tua penulis Bapak M. Rozi dan Ibu Suharini serta seluruh keluarga besar penulis yang selama ini telah banyak berjasa memberikan dukungan moril dan materil serta do'a restu sehingga dapat menyelesaikan Laporan Tugas Akhir S1 di Jurusan Teknik Industri Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
11. Rekan-rekan seperjuangan, Mahasiswa/i Teknik Industri UIN SUSKA Riau khususnya Angkatan 2015, Senior, Junior dan Alumni serta sahabat KKN Desa Sambau yang telah memberikan semangat kepada Penulis.
12. Sahabat terbaik dan termanis yang selalu memberi semangat, doa, dan motivasi Qurratu Uyun R.Z, Nesa Maulani, dan Ridha Wulandari.

Penulis menyadari masih terdapat kekurangan pada penulisan Laporan ini. Penulis mengharapkan adanya kritik maupun saran yang bersifat membangun yang bertujuan untuk menyempurnakan isi dari laporan Tugas Akhir ini serta bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan pada umumnya.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Pekanbaru, Oktober 2019

Penulis,

(Nora Alfina)

DAFTAR ISI

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

	Halaman
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
LEMBAR HAK ATAS KELAYAKAN INTELEKTUAL	iv
LEMBAR PERNYATAAN	v
LEMBAR PERSEMBAHAN	vi
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR TABEL	xviii
DAFTAR RUMUS	xx
DAFTAR LAMPIRAN	xxi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	8
1.5 Batasan Masalah	8
1.6 Posisi Penelitian	8
1.7 Sistematika Penulisan	10
BAB II LANDASAN TEORI	
2.1 Status Karyawan.....	11
2.2 Definisi Kinerja	11
2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja	12
2.4 Pengukuran Kinerja	13
2.5 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja	14

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2.6	Sistem Pengukuran Kinerja	15
2.7	Manajemen Sumber Daya Manusia	16
2.7.1	Tujuan MSDM.....	17
2.7.2	Aktivitas MSDM	17
2.7.3	Kinerja Sumber Daya Manusia	19
2.8	Kuesioner.	22
2.9	Skala Likert	22
2.10	Uji Validitas.....	22
2.11	Uji Reliabilitas.	23
2.12	<i>Human Resources Scorecard</i>	25
2.12.1	Model Tujuh Langkah Untuk Menetapkan Peran Strategis SDM.....	25
2.12.2	Perspektif dalam <i>Human Resources Scorecard</i>	28
2.12.3	Peta Strategi (<i>Map Strategy</i>)	30
2.12.4	Keuntungan <i>Human Resources Scorecard</i>	31
2.13	<i>Key Performance Indicator</i>	32
2.14	<i>Analytical Hierarchy Process</i>	33
2.14.1	Langkah-langkah Metode <i>Analytical Hierarchy Process</i>	33
2.14.2	Prinsip Utama dalam <i>Analytical Hierarchy Process</i>	35
2.14.3	Perhitungan Bobot Elemen	37
2.14.4	Pengukuran Konsistensi Setiap Matriks Perbandingan.	37
2.14.5	Kelebihan <i>Analytical Hierarchy Process</i>	38
2.15	<i>Traffic Light System</i>	38

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1	Studi Pendahuluan	40
3.2	Studi Literatur.....	41

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

3.3	Identifikasi Masalah.....	41
3.4	Perumusan Masalah	41
3.5	Tujuan Penelitian.....	42
3.6	Penyebaran Kuesioner Umum.....	42
3.7	Variabel Penelitian.....	42
3.8	Perancangan Kuesioner.....	43
3.9	Penyebaran Kuesioner.....	44
3.10	Uji Kelayakan Kuesioner.	44
3.11	Pengumpulan Data.....	44
3.12	Pengolahan Data.....	45
3.12.1	Perancangan dengan Metode <i>Human Resources</i> <i>Scorecard</i>	45
3.12.2	Pembobotan Indikator Menggunakan Metode <i>Analytical Hierarchy Process</i>	47
3.13	Analisa	47
3.14	Kesimpulan dan Saran	47

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1	Pengumpulan Data.....	48
4.1.1	Profil Perusahaan.....	48
4.1.2	Struktur Organisasi	49
4.1.3	Daftar Jumlah Karyawan CV. Sispra Jaya Logam... ..	49
4.1.4	Visi dan Misi CV. Sispra Jaya Logam.....	50
4.1.5	Proses Produksi	50
4.1.6	Mesin-mesin yang digunakan	51
4.1.7	Hasil Produksi.	51
4.1.8	Kuesioner Umum.....	52
4.1.9	Rekapitulasi Data Kuesioner.....	53
4.1.10	Uji Kelayakan Kuesioner.....	53
4.2	Pengolahan Data	56

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

4.2.1 Tahapan Perancangan <i>Human Resources Scorecard</i>	56
4.2.1.1 Mendefinisikan Strategi Bisnis Secara Jelas.....	57
4.2.1.2 Membangun Argumen Bisnis Untuk Sumber Daya Manusia Sebagai Aset Strategis	59
4.2.1.3 Merancang Peta Strategis.....	60
4.2.1.4 Mengidentifikasi HR <i>Deliverables</i> pada Peta Strategis.....	61
4.2.1.5 Menyelaraskan Arsitektur SDM dengan HR <i>Deliverables</i>	64
4.2.1.6 Merancang Sistem Pengukuran SDM Strategis.....	71
4.2.2 Tahapan Pembobotan Menggunakan Metode <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP).....	73
4.2.3 Definisi <i>Key Performance Indicator</i> tiap Sasaran Strategis dan Target Perusahaan.....	78
4.2.4 Klasifikasi Sasaran Strategis Menggunakan <i>Traffic Light System</i>	93

BAB V ANALISA

5.1 Analisa Pengukuran Kinerja Karyawan di CV. Sispra Jaya Logam Menggunakan Metode <i>Human Resources Scorecard</i> (HRSC).....	94
5.1.1 Analisa Mendefinisikan Bisnis Secara Jelas.....	94
5.1.2 Analisa Membangun Argumen Bisnis Untuk Sumber Daya Manusia Sebagai Aset Strategis.....	97
5.1.3 Analisa Membuat Peta Strategis.....	97
5.1.4 Analisa Mengidentifikasi HR <i>Deliverables</i> dalam Peta Strategis.....	98



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

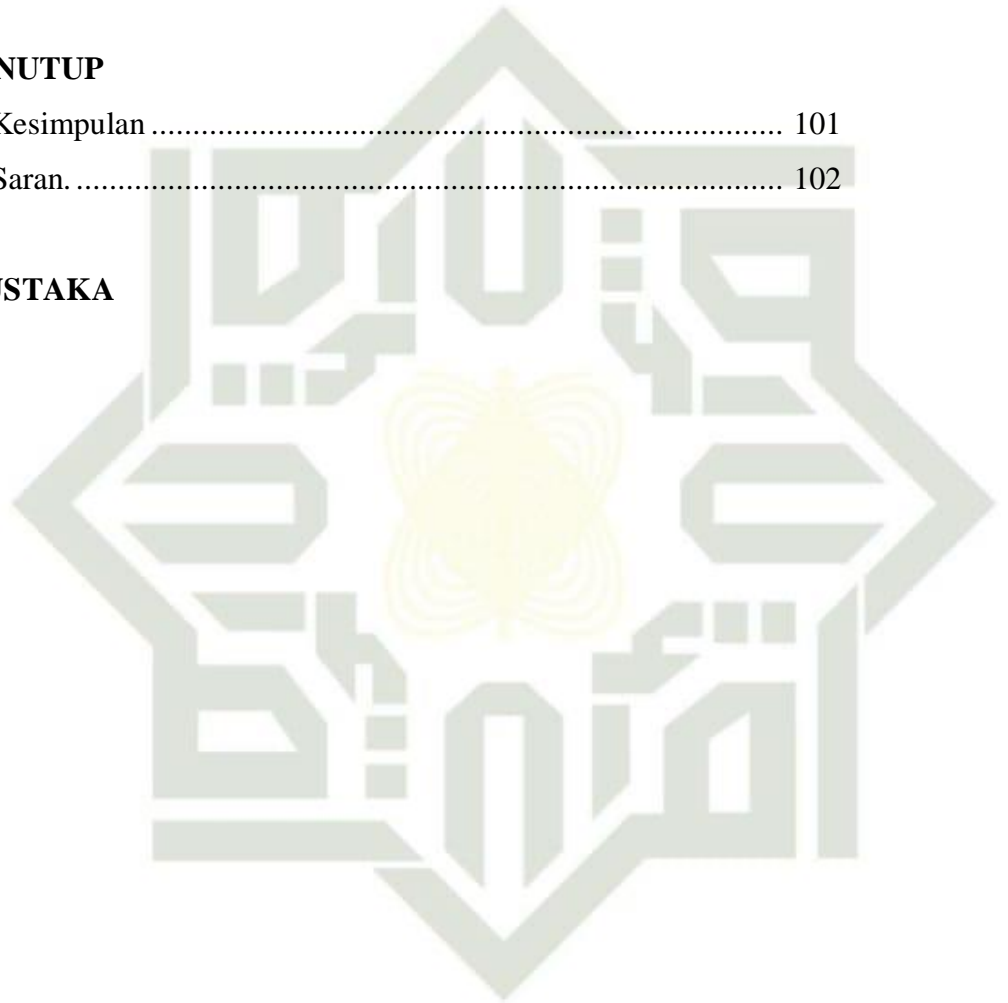
5.1.5	Analisa Menyelaraskan Arsitektur SDM dengan <i>HR Deliverables</i>	98
5.1.6	Analisa Merancang Sistem Pengukuran SDM yang Strategis.....	98
5.2	Analisa Pembobotan Kinerja Karyawan di CV. Sispra Jaya Logam Menggunakan Metode <i>Analythical Hierarchy Process</i> (AHP).....	99

BAB VI PENUTUP

6.1	Kesimpulan	101
6.2	Saran	102

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



UIN SUSKA RIAU



DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Mentransformasikan Arsitektur SDM Ke dalam Aset Strategis.....	26
2.2 Arsitektur Strategis SDM.....	27
2.3 Diagram Penerapan Metode AHP	33
3.1 Flowchart Metodologi Penelitian	39
3.2 Flowchart Metodologi Penelitian (Lanjutan).....	40
4.1 Struktur Organisasi CV. Sispra Jaya Logam.....	49
4.2 Diagram Alir Produksi CV. Sispra Jaya Logam	50
4.3 Hasil Uji Validitas SPSS.....	54
4.4 Hasil Uji Reliabilitas SPSS	55
4.5 Nilai <i>Reliability Statistics</i>	56
4.6 Peta strategis CV. Sispra Jaya Logam	61
4.7 Keselarasan Arsitektur SDM yang Dapat Mendukung Peningkatan <i>Knowledge</i> Karyawan.....	64
4.8 Keselarasan Arsitektur SDM yang Dapat Mendukung Peningkatan <i>Skill</i> Karyawan.....	65
4.9 Keselarasan Arsitektur SDM yang Dapat Mendukung Peningkatan Kesehatan dan Keselamatan Karyawan	66
4.10 Keselarasan Arsitektur SDM yang Dapat Mendukung Peningkatan Kepemimpinan Atasan.....	66
4.11 Keselarasan Arsitektur SDM yang Dapat Mendukung Peningkatan Standar Rekrutmen	67
4.12 Keselarasan Arsitektur SDM yang Dapat Mendukung Peningkatan <i>Quality Relationship</i>	68
4.13 Keselarasan Arsitektur SDM yang Dapat Mendukung Peningkatan Motivasi Karyawan.....	68

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

© Hala cinta m... UIN Suska Riau State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

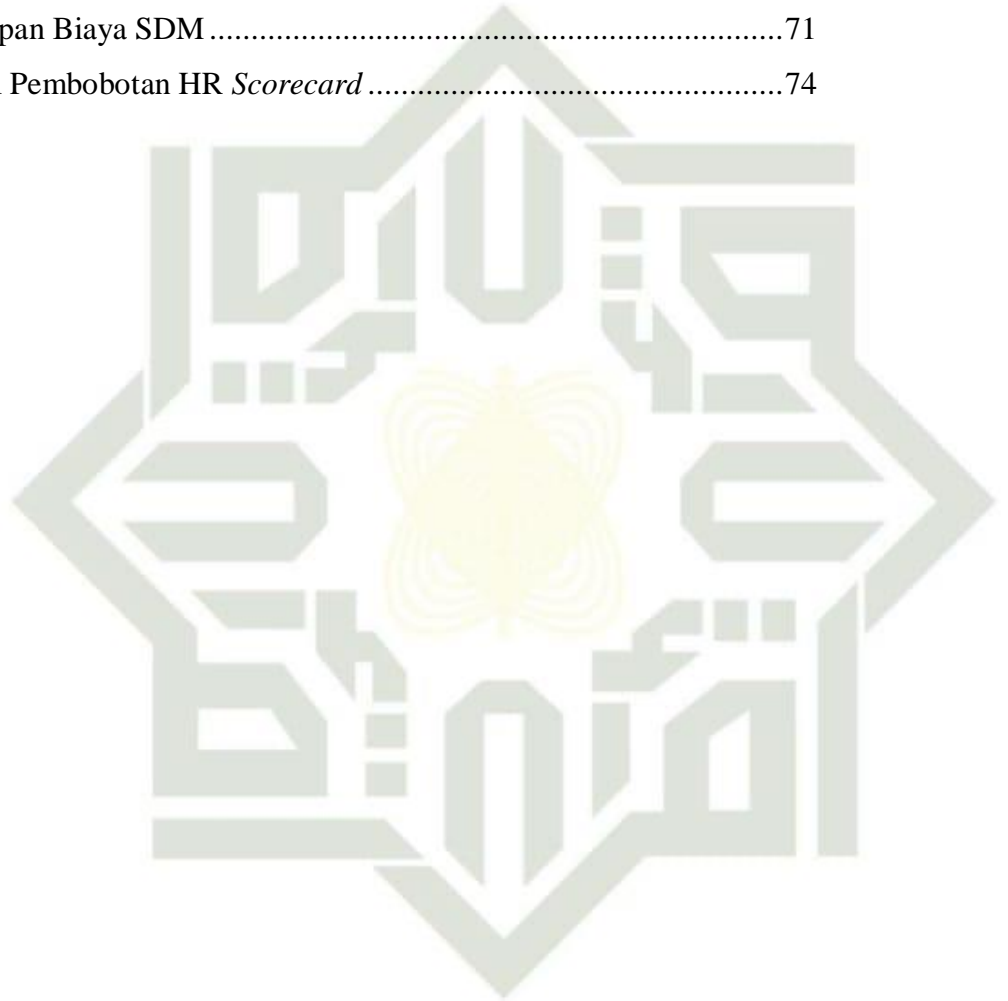
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

4.14	Keselarasan Arsitektur SDM yang Dapat Mendukung Peningkatan Loyalitas Karyawan	69
4.15	Keselarasan Arsitektur SDM yang Dapat Mendukung Peningkatan Kepuasan Karyawan	70
4.16	Keselarasan Arsitektur SDM yang Dapat Mendukung Peningkatan Kesejahteraan Karyawan.....	70
4.17	Keselarasan Arsitektur SDM yang Dapat Mendukung Peningkatan Penyerapan Biaya SDM	71
4.18	Hierarki Pembobotan HR <i>Scorecard</i>	74



UIN SUSKA RIAU

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Data <i>Turnover</i> Karyawan Bulan Oktober 2018 s.d Maret 2019	2
1.2 Program Pelatihan Sumber Daya Manusia di CV. Sispra Jaya Logam Pekanbaru	4
1.3 Data Produksi CV. Sispra Jaya Logam Bulan Juli s.d Desember 2018	5
1.4 Posisi Penelitian.....	9
2.1 Matriks Perbandingan Berpasangan	34
2.2 Penetapan Prioritas Elemen dengan Perbandingan Berpasangan	35
2.3 Nilai Indeks Random (RI).....	37
2.4 Kriteria dalam Penilaian Kinerja.	38
4.1 Daftar Jumlah Karyawan di CV. Sispra Jaya Logam.	49
4.2 Kuesioner Umum.....	52
4.3 Rekapitulasi Data Kuesioner Umum.	53
4.4 Hasil Uji Validitas Kuesioner Umum.	55
4.5 Peran SDM dalam Mendukung Sasaran Strategis.	59
4.6 <i>HR Deliverables</i> dalam Peta Strategis CV. Sispra Jaya Logam.	62
4.7 Identifikasi <i>Key Performance Indicators</i> (KPI).	72
4.8 Perhitungan Bobot Antar Perspektif	75
4.9 Perhitungan Nilai Eigen dan λ Maks	76
4.10 Pembobotan Perspektif <i>Human Resources Scorecard</i>	77
4.11 Pembobotan Sasaran Strategis Antar Sub Perspektif	77
4.12 Petunjuk Teknis KPI Jumlah Jenis Pelatihan yang Diadakan.....	79
4.13 Petunjuk Teknis KPI Peningkatan Kesejahteraan Karyawan	80
4.14 Petunjuk Teknis KPI Indeks Kepuasan Karyawan.....	81
4.15 Hasil Pengisian Kuisisioner Kepuasan Kerja Karyawan.....	82
4.16 Petunjuk Teknis KPI Jumlah Karyawan yang Keluar	83



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

4.17	Petunjuk Teknis KPI Jumlah Karyawan yang Mendapatkan <i>Reward</i>	84
4.18	Petunjuk Teknis KPI Jumlah Rapat yang Terealisasi.....	85
4.19	Petunjuk Teknis KPI Peningkatan Standar Rekrutmen	86
4.20	Petunjuk Teknis KPI Indeks Kepemimpinan	87
4.21	Hasil Pengisian Kuisioner Kepemimpinan	88
4.22	Petunjuk Teknis KPI Peningkatan Kesehatan Keselamatan Kerja.....	88
4.23	Petunjuk Teknis KPI Jumlah Pelatihan Karyawan yang Terlaksana.....	90
4.24	Petunjuk Teknis KPI Peningkatan <i>Knowledge</i> Karyawan	91
4.25	Pengukuran Kinerja Karyawan di CV. Sispra Jaya Logam Menggunakan Metode <i>Human Resources Scorecard</i> (HRSC) dan <i>Analythical Hierarchy Process</i> (AHP)	92
4.26	Klasifikasi Penilaian Indikator Kinerja Kategori Hijau	93
4.27	Klasifikasi Penilaian Indikator Kinerja Kategori Kuning	93
4.28	Klasifikasi Penilaian Indikator Kinerja Kategori Merah	93

DAFTAR RUMUS

Rumus	Halaman
2.1 Rumus Skor Kepuasan Kerja	20
2.2 Rumus Indeks Perputaran (<i>Turnover Index</i>)	21
2.3 Rumus Uji Validitas.....	23
2.4 Rumus Uji Reliabilitas	24
2.5 Rumus <i>Geometric Mean</i>	37
2.6 Rumus Indeks Konsistensi	37
2.7 Rumus <i>Consistency Ratio</i>	37

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

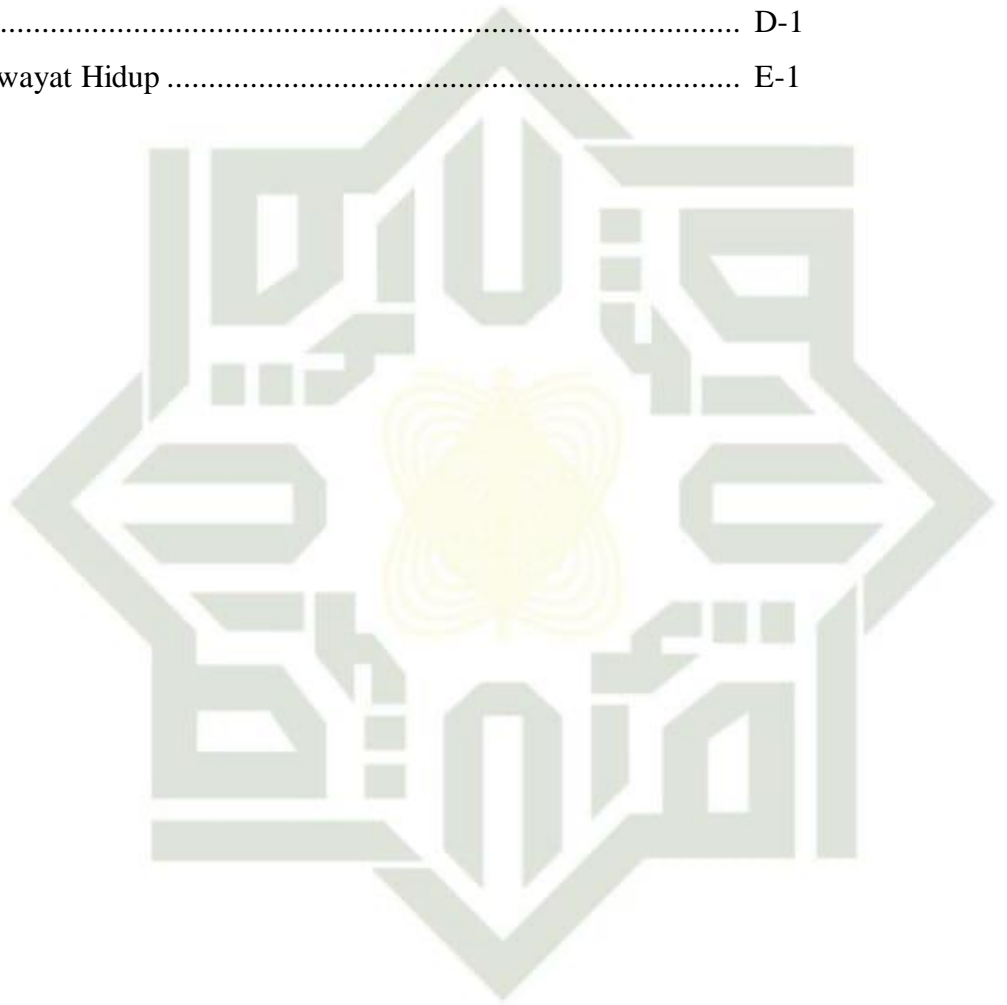
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

DAFTAR LAMPIRAN

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Lampiran	Halaman
A Surat Izin Penelitian	A-1
B Dokumentasi	B-1
C Kuesioner Penelitian	C-1
D Referensi	D-1
E Daftar Riwayat Hidup	E-1



UIN SUSKA RIAU

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pertumbuhan ekonomi dunia yang semakin pesat menuntut persaingan antara perusahaan satu dan lainnya untuk terus memaksimalkan performa kinerjanya secara menyeluruh. Dalam menghadapi kompetisi tersebut, perusahaan dapat memanfaatkan sumber daya secara efektif dan efisien sehingga visi dan misi perusahaan dapat tercapai. Salah satu strategi yang dapat dilakukan adalah dengan meningkatkan kinerja sumber daya manusia yang tersedia.

Peran sumber daya manusia dalam organisasi adalah sangat dominan, karena merupakan motor penggerak paling utama di dalam suatu organisasi. Sumber daya manusia hendaknya menjadi sebuah nilai tambah (*value-adding*) bagi organisasi, dimana pengukuran dan penilaian kinerja perusahaan harus terus dikembangkan untuk mendukung strategi perusahaan. Konsep atau cara keterkaitan antara strategi perusahaan dan strategi sumber daya manusia dalam pencapaian kinerja perusahaan dikenal dengan *Human Resources Scorecard* (Phiong dan Surjasa, 2018).

CV. Sispra Jaya Logam merupakan perusahaan swasta nasional yang didirikan di Pekanbaru tanggal 17 Oktober 1992 berdasarkan Akte Notaris Asman Yunus, SH, No. 24 kemudian mengalami perubahan Akte perubahan No. 4 tanggal 9 Maret 1993 berdasarkan Akte Notaris Asman Yunus, SH. Perusahaan ini merupakan industri pengecoran logam yang memiliki karyawan sebanyak 14 orang yaitu 11 orang dibagian produksi dan 3 orang dibagian administrasi atau kantor. Jam kerja diperusahaan ini yaitu dari pukul 07.30-16.15 WIB. Adapun produk yang dihasilkan adalah alat atau peralatan suku cadang mesin pabrik, assesoris, sambungan pipa air minum, dan mesin pengolah hasil pertanian, perkebunan, dan peternakan seperti *giboult joint*, *roster*, roda gigi, *pulley*, *kemp saddle*, *greshner*, *cover*, bunga pagar, *speaddle coupling*, *bushing*, *impeler pump*, dan roda angin.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

Berdasarkan observasi dan wawancara yang telah dilakukan kepada Pimpinan Perusahaan, CV. Sispra Jaya Logam belum melakukan pengukuran sumber daya manusia dan belum melakukan evaluasi terhadap kinerja karyawannya secara berkala. Status karyawan di CV ini adalah karyawan harian lepas dengan gaji karyawan yaitu Rp. 1.680.000/bulan. Selain itu, terdapat beberapa permasalahan yang dapat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia diantaranya adalah karyawan yang bekerja di CV ini kurang disiplin, seperti masih ada karyawan yang hadir tidak tepat waktu atau terlambat bahkan absen lebih dari hari yang ditentukan perusahaan. Hal ini dikarenakan urusan internal dari karyawan.

Pimpinan perusahaan tidak menerapkan sistem sanksi sehingga beberapa karyawan menjadi terbiasa terlambat bahkan tidak hadir (absen) dihari kerja, dan juga masih ada karyawan yang kerja setengah hari misalnya ia bekerja pada pukul 07.30-12.00 WIB, sedangkan setelah waktu istirahat selesai ia tidak kembali masuk bekerja begitu pula sebaliknya. Selain kurang disiplin, karyawan di CV ini juga kurang termotivasi dalam bekerja. Hal ini dikarenakan tidak adanya *reward* atas prestasi kerja untuk karyawan yang rajin bekerja. Menurut Sedarmayanti (2001) dikutip oleh Dunggio (2013), apabila terbuka kesempatan untuk berprestasi, maka akan menimbulkan dorongan psikologis untuk meningkatkan dedikasi serta pemanfaatan potensi yang dimiliki untuk meningkatkan produktivitas kerja.

Terjadinya peningkatan karyawan yang keluar (*resign*) di CV ini juga menjadi suatu hal yang harus di-evaluasi penyebabnya sehingga perusahaan tidak perlu melakukan perekrutan kembali karyawan baru. Berikut adalah data *turn over* karyawan bulan Januari 2018 s.d Maret 2019:

Tabel 1.1 Data *Turn Over* Karyawan Bulan Januari 2018 s.d Maret 2019:

Bulan	Jumlah Karyawan Sekarang	Karyawan Keluar	Total Karyawan Setelah Karyawan Keluar
Januari	19	-	19
Februari	19	1	18
Maret	18	-	18
April	18	-	18

(Sumber: Data Perusahaan, 2019)



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Tabel 1.1 Data *Turn Over* Karyawan Bulan Januari 2018 s.d Maret 2019 (Lanjutan)

Bulan	Jumlah Karyawan Sekarang	Karyawan Keluar	Total Karyawan Setelah Karyawan Keluar
Mei	18	-	18
Juni	18	-	17
Juli	17	1	17
Agustus	17	-	17
September	17	-	17
Oktober	17	1	16
November	16	-	16
Desember	16	2	16
Januari	14	-	14
Februari	14	-	14
Maret	14	-	14

(Sumber: Data Perusahaan, 2019)

Dari Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa karyawan yang berhenti bekerja di CV. Sispra Jaya Logam belum memiliki komitmen dan loyalitas dalam bekerja. Sistem kerja di CV ini merupakan sistem kerja lepas sehingga karyawan tidak memiliki perjanjian dengan perusahaan. Hal tersebut tentunya membuat karyawan bisa berhenti kapan saja. Sistem kerjasama atau kesepakatan terhadap karyawan di perusahaan ini yaitu karyawan memiliki masa percobaan (*trainning*) selama tiga bulan untuk ditinjau apakah karyawan bisa bekerja atau tidak dan melihat apakah kemampuan karyawan bisa ditingkatkan atau tidak. Jika tidak, maka karyawan tersebut ditolak oleh perusahaan atau tidak lulus tahap percobaan.

Karyawan yang berhenti bekerja merupakan keinginan dari karyawan itu sendiri dan juga ada karyawan yang berhenti tanpa pemberitahuan terlebih dahulu kepada pimpinan perusahaan. Hal ini tentu akan merugikan perusahaan, karena perusahaan harus melakukan perekrutan kembali karyawan, waktu menjadi tidak efisien, selain itu perusahaan juga harus melakukan pelatihan karyawan terlebih dahulu karena tidak semua karyawan baru merupakan karyawan siap pakai. Pelatihan karyawan juga dilakukan oleh pihak internal perusahaan seperti karyawan lain yang sudah memiliki *skill* ataupun dilakukan oleh pimpinan perusahaan.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Sistem perekrutan karyawan di CV. Sispra Jaya Logam tidak dipublikasikan secara luas tetapi hanya melalui pemberitahuan kepada pihak internal karyawan bahwa di perusahaan ini sedang membutuhkan karyawan baru. Setelah didapat calon karyawan baru, selanjutnya karyawan tersebut mengumpulkan berkas-berkas yang diperlukan seperti data diri, surat kesehatan, dan berkas lainnya. Kemudian calon karyawan baru harus melewati tahap wawancara atau *interview*. Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan, pimpinan perusahaan menentukan apakah calon tersebut diterima atau tidak. Untuk calon yang diterima harus melalui tahap percobaan (*trainning*) selama tiga bulan.

Berikut adalah tabel program pelatihan sumber daya manusia yang direncanakan oleh CV. Sipra Jaya Logam:

Tabel 1.2 Program Pelatihan Sumber Daya Manusia CV. Sipra Jaya Logam

		CV. SISPRA JAYA LOGAM												No. Dok :
		PROGRAM PELATIHAN SDM												No. Rev :
		Tahun 2018												Tanggal :
														Halaman :
		Tahun 2018												Keterangan :
No.	Jenis Pelatihan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1.	Pelatihan sistem manajemen mutu ISO 9001-2008							<input type="checkbox"/>						Rencana : <input type="checkbox"/>
2.	Pelatihan Internal Audit								<input type="checkbox"/>					Realisasi : <input checked="" type="checkbox"/>
3.	Pelatihan Pengecoran									<input type="checkbox"/>				
4.	Pelatihan Pengelasan												<input type="checkbox"/>	

(Sumber: Data Perusahaan, 2019)

Dari Tabel 1.2 dapat diketahui bahwa pada tahun 2018, terdapat empat pelatihan yang telah direncanakan oleh CV. Sispra Jaya Logam namun tidak ada satupun yang terlaksana. Hal ini disebabkan oleh adanya peningkatan karyawan yang keluar (*resign*) sehingga pimpinan perusahaan berusaha untuk memenuhi permintaan dari pelanggan sehingga pelatihan karyawan yang direncanakan tidak sempat dilakukan. Manfaat yang diperoleh dari diadakannya pelatihan dan



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

pengembangan di dalam sebuah perusahaan sangatlah besar. Menurut Ameeq (2013) dikutip oleh Wahyuni (2016), pelatihan dan pengembangan adalah proses yang berkelanjutan dimana karyawan secara aktual mendapatkan pengetahuan dan berusaha mengetahui bagaimana dia bekerja secara baik di dalam organisasi.

Berikut adalah data produksi di CV. Sispra Jaya Logam bulan Juli-Desember 2018:

Tabel 1.3 Data Produksi CV. Sispra Jaya Logam bulan Juli-Desember 2018

No.	Bulan	Permintaan Produk	Jumlah Permintaan (Unit/Bulan)	Keterangan	Alasan
1.	Juli	Gresher	120	Terpenuhi	-
		Cover	143	Terpenuhi	-
		Impeler Pump	50	Terpenuhi	-
		Giboult Joint 8 inch	65	Terpenuhi	-
		Reducer	100	Terpenuhi	-
2.	Agustus	Giboult Joint 6 inch	150	Tidak Terpenuhi	Banyak produk cacat
		Gear	46	Terpenuhi	-
		Gresher	71	Terpenuhi	-
		Roster	160	Terpenuhi	-
3.	September	Roda Angin	170	Tidak Terpenuhi	Tenaga kerja kurang
		Bushing	99	Terpenuhi	-
		Speadle Coupling	12	Terpenuhi	-
		Bunga Pagar	185	Terpenuhi	-
		Pulley	80	Terpenuhi	-
4.	Oktober	Giboult Joint 6 inch	95	Terpenuhi	-
		Roster	85	Terpenuhi	-
		Roda Gigi	50	Terpenuhi	-
		Pulley	175	Terpenuhi	-
		Kemp Saddle	85	Terpenuhi	-

(Sumber: Data Perusahaan, 2019)



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Tabel 1.3 Data Produksi CV. Sispra Jaya Logam bulan Oktober-Desember 2018 (Lanjutan)

No.	Bulan	Permintaan Produk	Jumlah Permintaan (Unit/Bulan)	Keterangan	Alasan
5.	November	Cover	183	Terpenuhi	-
		Bunga Pagar	210	Terpenuhi	-
		Roster	80	Terpenuhi	-
		Giboult Joint 8 inch	95	Tidak Terpenuhi	Mesin Bermasalah
6.	Desember	Pulley	98	Terpenuhi	-
		Bushing	89	Terpenuhi	-
		Impeler Pump	93	Terpenuhi	-
		Speadple Coupling	92	Tidak Terpenuhi	Tenaga kerja kurang
		Roda Angin	195	Tidak Terpenuhi	Tenaga kerja kurang

(Sumber: Data Perusahaan, 2019)

Dari Tabel 1.3 diketahui bahwa selama enam bulan terakhir tahun 2018 di CV. Sispra Jaya Logam terdapat beberapa produksi yang tidak memenuhi target yang telah ditentukan oleh perusahaan, dikarenakan kurangnya jumlah karyawan yang bekerja dibagian produksi dan banyaknya produk cacat yang dihasilkan serta permasalahan pada mesin yang digunakan.

Untuk mengatasi permasalahan di CV. Sispra Jaya Logam, maka perlu dilakukan pengukuran kinerja sumber daya manusia menggunakan metode *Human Resources Scorecard* agar diketahui indikator apa saja yang perlu ditingkatkan atau dilakukan perbaikan sehingga diharapkan akan menciptakan tindakan-tindakan kompetitif berupa upaya-upaya peningkatan kinerja secara terus menerus dimasa yang akan datang.

Metode yang digunakan didalam penelitian ini adalah metode *Human Resources Scorecard* dan metode *Analytical Hierarchy Process*. Metode *Human Resources Scorecard* adalah suatu sistem pengukuran sumber daya manusia yang mengaitkan manusia, strategi, dan kinerja untuk menghasilkan perusahaan yang unggul. *HR Scorecard* menjabarkan visi, strategi menjadi aksi *human resources*



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

yang dapat diukur kontribusinya. *HR Scorecard* menjabarkan sesuatu yang tak berwujud (*leading* atau sebab) menjadi berwujud (*lagging* atau akibat) (Pratama dan Iriani, 2018).

Indikator kinerja yang diperoleh selanjutnya diberi bobot menggunakan kartu perbandingan berpasangan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). AHP adalah metode pembobotan yang diperkenalkan oleh Thomas L. Saaty. Metode ini digunakan untuk mendapatkan bobot kinerja berdasarkan bagaimana preferensi dari pengambilan keputusan terhadap tingkat kepentingan dari masing-masing perspektif kelompok KPI. Bobot yang diperoleh adalah bobot yang konsisten yaitu memenuhi syarat, jika nilai *consistency ratio* lebih kecil atau sama dengan 10% atau 0,1 (Pratama dan Iriani, 2018).

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana pengukuran kinerja sumber daya manusia menggunakan metode *Human Resources Scorecard* (HRSC) dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) di CV. Sispra Jaya Logam”

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian di CV. Sispra Jaya Logam adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui indikator penilaian kinerja sumber daya manusia menggunakan metode *Human Resources Scorecard* (HRSC) di CV. Sispra Jaya Logam.
2. Untuk mengetahui bobot prioritas indikator penilaian kinerja sumber daya manusia menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) di CV. Sispra Jaya Logam.
3. Untuk mengukur kinerja sumber daya manusia menggunakan metode *Human Resources Scorecard* (HRSC) dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) di CV. Sispra Jaya Logam.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian yang dilakukan di CV. Sispra Jaya Logam adalah sebagai berikut:

1. Bagi Penulis

- a. Dapat menambah wawasan dan pemahaman tentang pengukuran kinerja sumber daya manusia menggunakan metode *Human Resources Scorecard* dan *Analitycal Hierarchy Process*.

2. Bagi Perusahaan

- a. Dapat mengetahui indikator yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia di CV. Sispra Jaya Logam.
- b. Dapat memberikan masukan berupa upaya perbaikan bagi CV. Sispra Jaya Logam dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

3. Bagi Pembaca

- a. Diharapkan penelitian ini dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.

1.5 Batasan Masalah

Batasan masalah yang terdapat pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Sulitnya mendapatkan data keuangan perusahaan.
2. Kuesioner dibagikan kepada 11 orang responden yaitu karyawan bagian produksi di CV. Sispra Jaya Logam.

1.6 Posisi penelitian

Penelitian mengenai pengukuran kinerja sumber daya manusia juga pernah dilakukan sebelumnya oleh beberapa orang peneliti. Agar tidak terjadi penyimpangan dan penyalinan dalam penelitian maka perlu dibuat posisi penelitian.



Adapun posisi penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 1.4 Posisi Penelitian

Peneliti	Judul Penelitian	Tujuan	Metode	Tahun	Hasil
Maria Ulfa	Analisis pengukuran kinerja karyawan dengan metode <i>Human Resources Scorecard</i> di BMT Logam Mulia	Mengukur kinerja karyawan dengan metode <i>Human Resources Scorecard</i>	<i>Human Resources Scorecard</i>	2015	HRSC secara menyeluruh dihasilkan pada tahun 2014 sebesar 3.85 (kategori baik)
Ramadhan, Dkk	Perancangan dan pengukuran kinerja sumber daya manusia dengan metode <i>Human Resources Scorecard</i> (HRSC) (Studi Kasus Pabrik Gula Krebet Baru, Bululawang)	Untuk mengukur kontribusi SDM dalam kesuksesan strategi perusahaan	<i>Human Resources Scorecard</i>	2016	Hasil pengukuran kinerja diperoleh Nilai Index Total 8,01 untuk kinerja keseluruhan SDM
Carina Lorisa	Pengukuran kinerja sumber daya manusia dengan <i>human resource scorecard</i> di PT. Trio jaya steel	Untuk mengukur kinerja karyawan dengan metode <i>Human Resources Scorecard</i>	<i>Human Resources Scorecard</i>	2017	Berdasarkan 11 indikator terdapat 6 indikator kinerja belum mencapai target, 1 indikator jauh di bawah target dan 4 indikator sudah mencapai target.
Sahaya	Pengukuran Kinerja Karyawan Dengan Metode <i>Human Resources Scorecard</i> dan AHP (Studi Kasus: PT. Bella Citra Mandiri Sidoarjo)	Untuk mencari indikator kinerja, mencari bobot dari masing-masing perspektif	<i>Human Resources Scorecard</i> dan AHP	2017	Didapatkan 18 KPI dengan bobot finansial 3,341 (Sedang), pelanggan atau konsumen 3,524 (baik), proses bisnis internal 3,357 (sedang), pertumbuhan dan pembelajaran 3,38 (sedang).
Nora Alfina	Pengukuran Kinerja Karyawan Dengan Metode <i>Human Resources Scorecard</i> dan AHP di CV. Sipra Jaya Logam	Untuk mengukur kinerja SDM, mengetahui indikator kinerja dan memberikan usulan perbaikan kinerja	<i>Human Resources Scorecard</i> dan AHP	2019	-

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

1.7 Sistematika Penulisan

Adapun sistematika penulisan laporan penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah dan sistematika penulisan tugas akhir.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini berisi teori-teori yang berhubungan dengan penelitian yaitu pengukuran kinerja sumber daya manusia menggunakan metode *human resources scorecard* dan *analytichal hierarchy process* yang kemudian dituangkan dalam sub bab, sesuai keperluan. Adapun teori yang diperoleh bersumber dari jurnal, prosiding, buku dan media lainnya yang dapat membantu teoritis dalam penelitian ini.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang metode yang digunakan dalam penelitian, terdiri dari lokasi penelitian, metode pengumpulan data, langkah pemecahan masalah, dan metode analisa.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini menguraikan semua data-data yang diperlukan dalam penelitian, baik itu data primer maupun data sekunder serta menjelaskan langkah-langkah yang digunakan dan teknis pengolahan data untuk menyelesaikan permasalahan pengukuran kinerja sumber daya manusia di CV. Sispra Jaya Logam.

BAB V ANALISA

Bab ini berisikan tentang hasil dari analisa pengolahan data yang didapat dan kemudian dijelaskan maksud dari hasil tersebut.

BAB VI PENUTUP

Bab ini berisikan tentang kesimpulan yang diambil dari hasil penelitian dan pembahasan serta memberikan saran sebagai upaya untuk perbaikan dari permasalahan yang ada.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

BAB II LANDASAN TEORI

2.1 Status Karyawan

Setiap individu yang bekerja dalam suatu perusahaan akan disebut sebagai karyawan dimana terjadi suatu hubungan kerja yang diwujudkan dengan adanya perjanjian kerja antara perusahaan dan karyawan. Undang-undang Ketenagakerjaan Republik Indonesia No.13 Tahun 2003 menyebutkan ada dua status kepegawaian, yaitu: karyawan tetap yang diikat oleh perjanjian kerja untuk waktu tidak tertentu dan karyawan kontrak yang diikat oleh perjanjian kerja untuk waktu tertentu. Karyawan tetap merupakan karyawan yang telah memiliki kontrak ataupun perjanjian kerja dengan perusahaan dalam jangka waktu yang tidak ditetapkan (permanen). Karyawan tidak tetap merupakan karyawan yang dipekerjakan ketika perusahaan membutuhkan tenaga kerja tambahan saja dan bisa diberhentikan sewaktu-waktu oleh perusahaan ketika sudah tidak membutuhkan tenaga tambahan lagi (Nugraha, dkk, 2017).

Peraturan Menteri Tenaga Kerja NR: PER.06/MEN/1985 menyatakan bahwa pekerja harian lepas adalah pekerja yang bekerja pada pengusaha untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu dan dapat berubah-ubah dalam hal waktu maupun volume pekerjaan dengan menerima upah yang didasarkan atas kehadiran pekerja secara harian.

2.2 Definisi Kinerja

Arti kinerja sebenarnya berasal dari kata-kata *job performance* dan disebut juga *actual performance* atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seorang karyawan (Moeheriono, 2012). Beberapa definisi kinerja yang dikemukakan oleh beberapa ahli adalah sebagai berikut:

1. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2005 dikutip oleh Sinambela, 2012).

2. Kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi atau (*motivation*) dan kesempatan (*opportunity*), yaitu $kinerja = f(A \times M \times O)$, artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan (Robbin, 1996 dikutip oleh Rivai, dkk, 2005).
3. Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moeheriono, 2012 dikutip oleh Ermayanti, 2015).
4. Kinerja adalah seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Stolovitch dan Keep, 1992 dikutip oleh Sinambela, 2012).
5. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika (Kamaludin, 2010 dikutip oleh Ulfa dan Ridwan, 2015).

2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan tingkat besaran imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain (Ulfa dan Ridwan, 2015):

1. Faktor personal atau individu, meliputi: pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer atau *team leader*.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

3. Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

2.4 Pengukuran Kinerja

Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan (Wibowo, 2016). Menurut Mathis dan Jackson (2006) dikutip oleh Zainal, dkk (2009), penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengomunikasikan informasi tersebut pada karyawan.

Pengukuran kinerja adalah suatu aktivitas yang secara terus menerus memonitor pencapaian program, terutama ke arah kemajuan pencapaian tujuan jangka panjang (Sahaya dan Wahyuni, 2017). Pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi jasa, perbandingan hasil kegiatan dengan target, dan efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan. Pengukuran kinerja paling tidak harus mencakup tiga variabel penting yang harus dipertimbangkan, yaitu: perilaku (proses), *output* (produk langsung suatu aktivitas), dan *outcome* (dampak aktivitas) yang merupakan variabel yang tidak dapat dipisahkan dan saling tergantung satu dengan lainnya dalam manajemen kinerja (Ulfa dan Ridwan, 2015).



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2.5 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Suatu perusahaan melakukan pengukuran kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu (Zainal, dkk, 2009):

1. Manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan dibidang SDM dimasa yang akan datang
2. Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antar manajer yang berkaitan dengan karyawannya.

Kegunaan pengukuran kinerja ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen SDM, yaitu (Zainal, dkk, 2009):

1. Dokumentasi
Untuk memperoleh data yang pasti, sistematis, aktual dalam penentuan nilai suatu pekerjaan.
2. Perbaikan kinerja
Umpan balik pelaksanaan kinerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personel dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan kinerja karyawan.
3. Penyesuaian kompensasi
Penilaian kinerja membantu pengambil keputusan dalam penyesuaian ganti-rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikkan upah-bonusnya atau kompensasi lain.
4. Keputusan penempatan
Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan, penurunan pangkat.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

5. Pelatihan dan pengembangan

Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan, kinerja baik juga mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan.

6. Perencanaan dan pengembangan karier

Berfungsi untuk menyelaraskan antara kebutuhan karyawan dengan kepentingan perusahaan.

7. Kesempatan kerja yang adil

Penilaian kinerja yang akurat terkait pekerjaan dapat memastikan bahwa keputusan penempatan internal tidak bersifat diskriminatif.

8. Mengatasi tantangan eksternal

Kadang-kadang kinerja perusahaan dipengaruhi faktor diluar lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, keuangan, kesehatan, atau hal lain seperti hal pribadi.

2.6 Sistem Pengukuran Kinerja

Kriteria sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut (Darma, 2009 dikutip oleh Ulfa dan Ridwan, 2015):

1. Relevan (*relevance*)

Relevan mempunyai makna terdapat kaitan yang erat antara standar untuk pekerjaan tertentu dengan tujuan organisasi dan terdapat keterkaitan yang jelas antara elemen-elemen kritis suatu pekerjaan yang telah diidentifikasi melalui analisis jabatan dengan dimensi-dimensi yang akan dinilai dalam form penilaian.

2. Sensitivitas (*sensitivity*)

Sensitivitas berarti adanya kemampuan sistem penilaian kinerja dalam membedakan pegawai yang efektif dan pegawai yang tidak efektif.

3. Reliabilitas (*reliability*)

Reliabilitas dalam konteks ini berarti konsistensi penilaian. Dengan kata lain sekalipun instrumen tersebut digunakan oleh dua orang yang berbeda dalam menilai seorang pegawai, hasil penilaiannya akan cenderung sama.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

4. Akseptabilitas (*acceptability*)

Akseptabilitas berarti bahwa pengukuran kinerja yang dirancang dapat diterima oleh pihak-pihak yang menggunakannya.

5. Praktis (*practicality*)

Praktis berarti bahwa instrumen penilaian yang disepakati mudah dimengerti oleh pihak-pihak yang terkait dalam proses penilaian tersebut.

2.7 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia disingkat MSDM adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efektif dan efisien serta dapat digunakan secara maksimal serta tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia, bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Kajian MSDM menggabungkan beberapa bidang ilmu seperti psikologi, sosiologi, dan lain-lain (Zainal, dkk, 2009).

Unsur MSDM adalah manusia, manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang memengaruhi secara langsung sumber daya manusia (Zainal, dkk, 2009).

Dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan, permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terdapat pada bahan mentah, alat-alat kerja, mesin-mesin produksi, uang, dan lingkungan kerja saja, tetapi juga menyangkut karyawan (sumber daya manusia) yang mengelola faktor-faktor produksi lainnya. Karyawan baru yang belum mempunyai keahlian dan keterampilan dilatih, sehingga menjadi karyawan yang terampil dan ahli. Apabila ia dilatih lebih lanjut serta diberikan pengalaman dan motivasi, dia akan menjadi karyawan yang matang. Pengolahan sumber daya manusia inilah disebut manajemen SDM (Zainal, dkk, 2009).



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2.7.1 Tujuan MSDM

Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada pentahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi. Menurut Cushway, tujuan MSDM meliputi (Priyono dan Marnis, 2008):

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pemekerjaan secara legal
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

2.7.2 Aktivitas MSDM

Aktivitas sumber daya manusia yang dilakukan adalah perencanaan sumber daya manusia, pengembangan karyawan, prestasi kerja, kompensasi, program kesejahteraan, kesehatan dan keamanan. Berikut ini merupakan penjelasan secara detail mengenai aktivitas MSDM (Priyono dan Marnis, 2008):

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta efektif dan efisien dalam



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

membantu terwujudnya tujuan. (Hasibuan, 1990 dikutip oleh Priyono dan Marnis, 2008).

2. Pengembangan Karyawan

Pengembangan karyawan perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Agar pengembangan ini dapat dilaksanakan dengan baik harus lebih dahulu ditetapkan program pengembangan karyawan. Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan (Hasibuan, 2005 dikutip oleh Diniaty dan Fairus, 2014).

3. Prestasi kerja

Setiap karyawan yang ada dalam perusahaan tentu memiliki prestasi kerja yang berbeda. Prestasi kerja karyawan yang optimal, organisasi harus mampu menciptakan kondisi yang dapat mengakibatkan karyawan disiplin dalam bekerja dan memungkinkan karyawan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan serta keterampilan yang dimiliki secara optimal. Prestasi kerja yang baik menunjukkan sumber daya yang kompeten, dan memiliki loyalitas kerja yang tinggi terhadap perusahaan (Rofi, 2012 dikutip oleh Sungkono dan Dewi, 2017).

4. Kompensasi

Kompensasi merupakan apa yang diterima pekerja sebagai tukaran atas kontribusinya kepada organisasi. Dilihat cara pemberiannya, kompensasi dapat merupakan kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung merupakan kompensasi manajemen seperti upah dan gaji. Sementara itu, kompensasi tidak langsung dapat berupa tunjangan atau jaminan kesehatan (Wibowo, 2016).

5. Program Kesejahteraan, Kesehatan, Keselamatan dan Keamanan

Keselamatan dan kesehatan kerja (K3) adalah suatu ilmu antisipasi, pengakuan, evaluasi dan pengendalian terhadap bahaya yang timbul di tempat kerja, yang dapat mengganggu kesehatan dan kesejahteraan pekerja, dan berdampak pada masyarakat sekitar dan lingkungan. Selain bertujuan untuk



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

menghindari kecelakaan dalam proses produksi perusahaan, K3 juga bertujuan untuk meningkatkan kegairahan, keserasian kerja dan partisipasi dalam bekerja (Mangkunegara, 2010 dikutip oleh Suartha dan Sintaasih, 2015).

2.7.3 Kinerja Sumber Daya Manusia

Kinerja dapat dilihat dari tiga aspek yang dapat menjadi indikator diantaranya (Dyer and Reeves, 1995):

1. *Financial Outcomes* (keuntungan, penjualan, *market share*)
2. *Organizational Outcomes* (ukuran output, seperti produktivitas, kualitas dan efisiensi)
3. *Human resources-related outcomes* (sikap dan perilaku di antara pekerja, seperti kepuasan, komitmen dan keinginan untuk keluar)

Kinerja-kinerja yang banyak digunakan untuk mengukur kinerja sumber daya manusia antara lain produktivitas tenaga kerja, efisiensi, kepuasan kerja, komitmen, tingkat perputaran karyawan (*turnover index*), absensi dan kepemimpinan (Dyer and Reeves, 1995).

1. Efisiensi

Setiap organisasi mutlak perlu memegang prinsip efisiensi. Secara sederhana prinsip efisiensi pada dasarnya berarti menghindari segala bentuk pemborosan. Banyak faktor penyebab terjadinya *inefisiensi*; misalnya pemborosan, dapat timbul karena perilaku bersifat disfungsi dari para anggota organisasi dan karena ketidaksesuaian pengetahuan dan keterampilan para pelaku organisasi dalam menggunakan dan memanfaatkan sarana dan prasarana yang telah dimiliki itu (Wibowo, 2010).

2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini di cerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja di nikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan (Hasibuan, 2008 dikutip oleh Qustolani, 2017).



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja yang dikenal dengan *Job Descriptive Index* (JDI) terdiri atas lima indikator, yaitu (Luthans, 2006 dikutip oleh Sunuharjo dan Ruhana, 2016):

a. Pekerjaan itu sendiri

Kepuasan pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan.

b. Gaji Upah dan gaji dikenal menjadi signifikan, tetapi kompleks secara kognitif dan merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja.

c. Promosi Kesempatan

Promosi sepertinya memiliki pengaruh berbeda pada kepuasan kerja karena promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai penghargaan.

d. Pengawasan

Pengawasan merupakan sumber penting lain dari kepuasan kerja. Terdapat dua dimensi gaya pengawasan yang memengaruhi kepuasan kerja. Yang pertama adalah berpusat pada karyawan dan dimensi yang lain adalah partisipasi atau pengaruh, seperti diilustrasikan oleh manajer yang memungkinkan orang untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

e. Rekan Kerja

Rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu. Kelompok kerja, terutama tim yang kuat bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasihat, dan bantuan pada anggota individu.

Berikut adalah rumus yang digunakan untuk mengetahui skor kepuasan kerja menggunakan skala likert (Maryuliana dkk, 2016):

$$\text{Skor} = \text{Nilai skala jawaban} \times \text{jumlah responden yang mengisi} \quad \dots(2.1)$$

3. Komitmen

Menurut Bathaw dan Grant (2008) dikutip oleh Sunuharjo dan Ruhana (2016), komitmen organisasional sebagai keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi demi pencapaian tujuan organisasi.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

4. Tingkat Perputaran Karyawan (*Turnover Index*)

Perputaran (*turnover*) adalah berhentinya seorang karyawan dari tempat bekerja secara sukarela atau pindah kerja dari tempat kerjake tempat kerja lain. (Dessler, 2011 dikutip oleh Lisan, dkk, 2016). Rumus perhitungan indeks perputaran (*Turnover Index*) adalah:

$$\text{Turnover Index} = \frac{\text{Jumlah yang Keluar}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\% \quad \dots (2.2)$$

5. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan. Ilmu kepemimpinan telah semakin berkembang seiring dengan dinamika perkembangan hidup manusia. (Fahmi, 2014 dikutip oleh Widodo, dkk, 2018).

Gaya kepemimpinan menurut model Hersey dan Blanchard terdiri dari empat perilaku pemimpin yaitu (Dwiyani dan Sarino, 2018):

- a. Instruksi yaitu kemampuan pemimpin untuk mendefinisikan peranan-peranan yang dibutuhkan untuk melakukan tugas dan mengatakan pada bawahannya apa, dimana, kapan dan bagaimana melakukan tugas-tugasnya.
- b. Konsultasi yaitu kemampuan pemimpin untuk menyediakan tempat bagi bawahannya dan memiliki sikap mendukung atau suportif.
- c. Partisipasi yaitu interaksi antara pimpinan dan bawahan dimana pimpinan dan bawahan saling berbagi dalam keputusan mengenai bagaimana yang paling baik dalam menyelesaikan tugasnya dengan baik.
- d. Delegasi yaitu kemampuan pimpinan dalam menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan kepada bawahan agar dapat melaksanakan efektivitas pekerjaan.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2.8 Kuesioner

Kuesioner merupakan alat pengumpulan data primer dengan metode survei untuk memperoleh opini responden. Kuesioner dapat digunakan untuk memperoleh informasi pribadi misalnya sikap, opini, harapan dan keinginan responden. Idealnya semua responden mau mengisi atau lebih tepatnya memiliki motivasi untuk menyelesaikan pertanyaan ataupun pernyataan yang ada pada kuesioner penelitian. Apabila tingkat respon (*respon rate*) diharapkan 100% artinya semua kuesioner yang dibagikan kepada responden akan diterima kembali oleh peneliti dalam kondisi yang baik dan kemudian akan dianalisis lebih lanjut (Pujiastuti, 2010).

Kuesioner dapat didistribusikan kepada responden dengan cara (Pujiastuti, 2010):

1. Langsung oleh peneliti (mandiri)
2. Dikirim lewat pos (*mailquestionair*)
3. Dikirim lewat komputer misalnya surat elektronik (*e-mail*).

Kuesioner dapat digunakan untuk memperoleh informasi pribadi misalnya sikap, opini, harapan dan keinginan responden. Idealnya semua responden mau mengisi atau lebih tepatnya memiliki motivasi untuk menyelesaikan pertanyaan ataupun pernyataan yang ada pada kuesioner penelitian (Pujiastuti, 2010).

2.9 Skala likert

Menurut Kriyantono (2006) dikutip oleh Lorisa dan Doaly (2017), skala Likert merupakan skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang kejadian atau gejala sosial. Jawaban pada skala Likert bermacam-macam sejauh mana responden merasa positif atau negatif terhadap pernyataan. Jawaban pada skala Likert dapat berupa: sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju, dan sangat setuju.

2.10 Uji Validitas

Validitas berasal dari kata *validity* yang mempunyai arti sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu instrumen pengukur (tes) dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu tes dikatakan memiliki validitas yang tinggi apabila alat



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

tersebut menjalankan fungsi ukur secara tepat atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut. Artinya hasil ukur dari pengukuran tersebut merupakan besaran yang mencerminkan secara tepat fakta atau keadaan sesungguhnya dari apa yang diukur (Pujihastuti, 2010).

Validitas suatu tes memperlmasalahkan apakah tes tersebut benar-benar mengukur apa yang hendak diukur. Maksudnya adalah seberapa jauh suatu tes mampu mengungkapkan dengan tepat ciri atau keadaan yang sesungguhnya dari obyek ukur, akan tergantung dari tingkat validitas tes yang bersangkutan. Data dikatakan valid jika nilai $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ (Pujihastuti, 2010).

Rumus dalam pengujian validitas adalah sebagai berikut (Pujihastuti, 2010):

$$R_{xy} = \frac{n \sum xy - (\sum x^2)(\sum y^2)}{\sqrt{\{n(\sum x^2 - (\sum x)^2)\} \{n(\sum y^2 - (\sum y)^2)\}}} \dots(2.3)$$

Dimana:

- R_{xy} = Koefisien korelasi (r-hitung)
 $\sum x$ = Skor variabel independen
 $\sum y$ = Skor variabel dependen
 $\sum xy$ = Hasil kali skor butir dengan skor total
 n = Jumlah responden

2.1 Uji Reliabilitas

Reliabilitas berasal dari kata *reliability* berarti sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Suatu hasil pengukuran dapat dipercaya apabila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subyek yang sama, diperoleh hasil pengukuran yang relatif sama, selama aspek yang diukur dalam diri subyek memang belum berubah (Matondang, 2009).

Reliabilitas ukuran menyangkut seberapa jauh skor deviasi individu, atau skor-z, relatif konsisten apabila dilakukan pengulangan pengadministrasian dengan tes yang sama atau tes yang ekuivalen. Reliabilitas merupakan salah-satu ciri atau karakter utama instrumen pengukuran yang baik. Suatu tes dikatakan



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

reliabel jika selalu memberikan hasil yang sama bila diteskan pada kelompok yang sama pada waktu atau kesempatan yang berbeda (Matondang, 2009).

Konsep reliabilitas dalam arti reliabilitas alat ukur berkaitan erat dengan masalah kekeliruan pengukuran. Kekeliruan pengukuran sendiri menunjukkan sejauh mana inkonsistensi hasil pengukuran terjadi apabila dilakukan pengukuran ulang terhadap kelompok subyek yang sama. Sedangkan konsep reliabilitas dalam arti reliabilitas hasil ukur berkaitan erat dengan kekeliruan dalam pengambilan sampel yang mengacu pada inkonsistensi hasil ukur apabila pengukuran dilakukan ulang pada kelompok yang berbeda menyatakan bahwa reliabilitas alat penilaian adalah ketepatan atau keajegan alat tersebut dalam menilai apa yang dinilainya. Artinya, kapanpun alat penilaian tersebut digunakan akan memberikan hasil yang relatif sama. Adapun perhitungan secara manual sebagai berikut (Matondang, 2009):

$$r_{xy} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma^2 b}{\sigma^2 t} \right] \dots (2.4)$$

Keterangan:

- R_{xy} = realialibilitas instrument
 K = banyak butir pertanyaan
 $\sum \sigma^2 b$ = Jumlah varian butir
 $\sigma^2 b$ = total variasi

Metode yang digunakan untuk mengukur reliabilitas alat ukur adalah dengan menghitung nilai *alpha cronbach*, dimana nilainya berkisar antara 0,00 sampai 1,00. Semakin besar nilai *alpha cronbach* (semakin mendekati 1), maka kuesioner tersebut semakin reliabel. Koefisien *alpha cronbach* merupakan reliabilitas yang paling umum digunakan. Koefisien *alpha cronbach* yaitu metode perhitungan yang dikembangkan oleh *cronbach* (1979). Instrument memiliki nilai reliabilitas tinggi jika nilai koefisien lebih besar dari 0,60, ada pendapat lain yang mengemukakan baik atau buruknya reliabilitas instrument dapat dikonsultasikan dengan nilai r_{tabel} (Matondang, 2009).

2.12 Human Resources Scorecard



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Sejak awal diperkenalkannya konsep *Balance Scorecard* oleh Kaplan dan Norton tahun 1992, konsepnya di Amerika sendiri telah diterapkan pada 200 perusahaan. Dalam perkembangannya, dominasi dari *human capital* dan modal *intangible* dari suatu organisasi menyebabkan metode *Human Resources Scorecard* ini dikembangkan. *Human Resources Scorecard* menawarkan langkah-langkah penting guna mengelola strategi sumber daya manusia. *Human Resources Scorecard* adalah sebuah bentuk pengukuran sumber daya manusia yang mencoba memperjelas peran sumber daya manusia secara detail sebagai sesuatu yang selama ini dianggap masih *intangible* (tidak berwujud) untuk diukur sejauh mana peranannya terhadap pencapaian visi, misi, dan strategi perusahaan (Ulfa dan Ridwan, 2015).

Human Resources Scorecard adalah suatu pendekatan baru dalam pengukuran kinerja sumber daya manusia dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi (Dharma dan Sunatrio, 2006 dikutip oleh Pratama dan Ismail, 2018). Model pengukuran ini sangat penting bagi manajer sumber daya manusia untuk menghadapi tantangan di masa depan mengingat lingkungan selalu berubah. *Human Resource Scorecard* adalah alat untuk mengukur dan mengelola kontribusi strategis dari peran *human resource* dalam menciptakan nilai untuk mencapai strategi perusahaan (Nabila, 2015 dikutip oleh Pratama dan Ismail, 2018).

Human resource scorecard adalah pendekatan yang digunakan dengan sedikit memodifikasi dari model *balance scorecard* awal yang saat ini paling umum digunakan pada tingkat korporasi yang di fokuskan pada strategi jangka panjang dan koneksi yang jelas pada hasil bisnisnya (Sitawati, dkk, 2009)

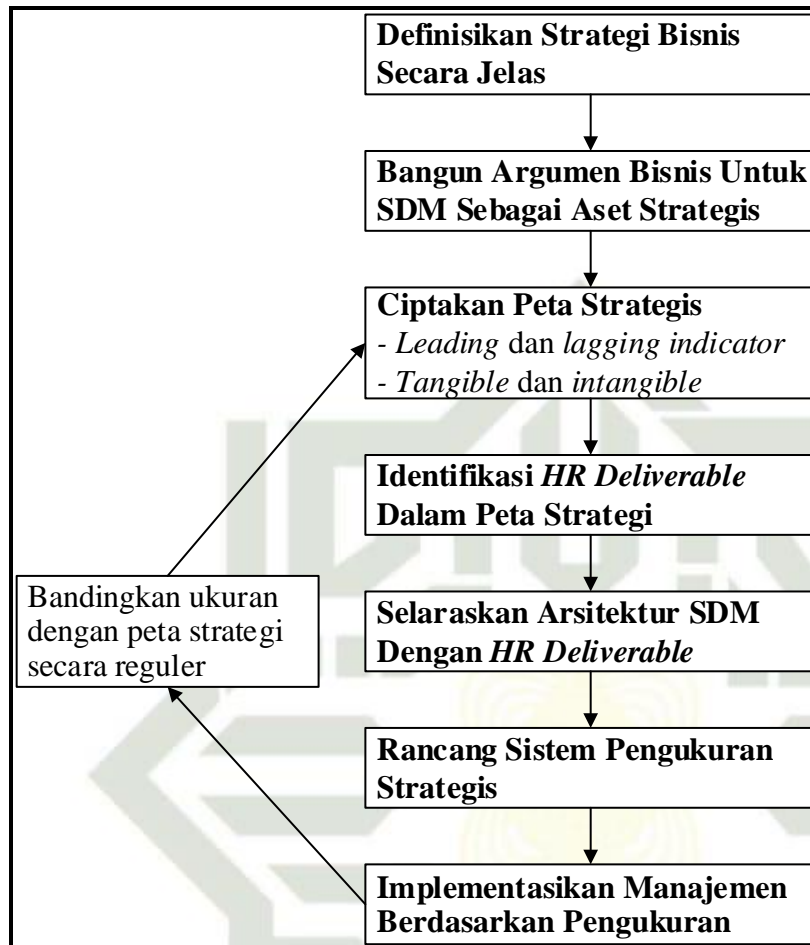
2.12.1 Model Tujuh Langkah Untuk Menerapkan Peran Strategis SDM

Perlu di ilustrasikan bagaimana sumber daya manusia dapat menghubungkan fungsi-fungsi yang dilaksanakannya kedalam proses implementasi strategik organisasi perusahaan (Moeheriono, 2012).

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Berikut adalah model tujuh langkah metode *Human Resources Scorecard* (Moeheriono, 2012):



Gambar 2.1 Mentransformasikan “Arsitektur” SDM Ke Dalam Aset Strategis (Sumber: Moeheriono, 2012)

Ket:

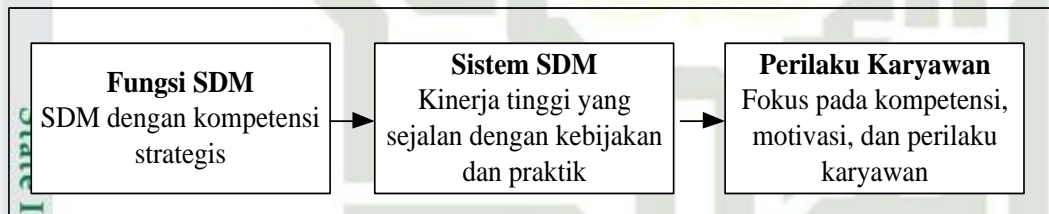
- 1 Mendefinisikan strategi bisnis secara jelas. Memfokuskan pada implementasi strategi daripada hanya memfokuskan pada isi strateginya. Meningkatkan kehadiran di pasar Internasional, memaksimalkan efisiensi operasi dan memperbaiki produktivitas.
- 2 Menetapkan peran sumber daya manusia sebagai aset strategik. Didalam membuat kasus bisnis perlu dilakukan penelitian untuk mendukung rekomendasi perumusan kasus tersebut, hasil penelitian menunjukkan bahwa sukses atau tidaknya perusahaan ditentukan oleh bagaimana mengimplentasikan strategi secara efektif, bukan isi dari stratregi itu sendiri.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

3. Membuat peta strategi untuk mendefinisikan proses penciptaan nilai. Kejelasan strategi organisasi menetapkan langkah-langkah untuk pelaksanaan strategi. Dikebanyakan organisasi, nilai pelanggan (*customer value*) tercakup didalam produk dan jasa yang dihasilkan organisasi sebagai suatu hasil yang kompleks dan proses kumulatif yang disebut Michael Porter (1985) sebagai “*value chain*”. Semua organisasi memiliki *value chain* dan sistem pengukuran kinerja organisasi harus memperhatikan setiap hubungan didalam rantai itu.
4. Mengidentifikasi hasil-hasil SDM (*HR deliverable*) di dalam peta strategi. Memaksimalkan *value* membutuhkan pemahaman dari berbagai sisi yang saling berhubungan. Bila manajer sumber daya manusia tidak memahami aspek bisnis, maka para manajer tidak akan menghargai bagian sumber daya manusia tersebut. *HR Deliverable* terbagi dua yaitu *HR Performance Driver* (Penggerak kinerja SDM) dan *HR Enabler* (Pendorong penggerak kinerja). Misalnya: jika suatu perusahaan menetapkan produktivitas sebagai penggerak kinerja, maka penambahan kemampuan (*re-skilling*) adalah *enabler*-nya (Rivai, dkk, 2005).
5. Menyelaraskan “arsitektur” sumber daya manusia dengan *HR deliverable*. Profesional sumber daya manusia menyusun bangunan sumber daya manusia yang dapat menghasilkan kontribusi pada implementasi strategi.



Gambar 2.2 Arsitektur Strategis SDM
(Rivai, dkk, 2005)

6. Merancang sistem pengukuran SDM yang strategis. Dalam tahap ini dibutuhkan tidak hanya perspektif baru dalam pengukuran kinerja sumber daya manusia, tetapi juga resolusi dari beberapa hal teknis yang belum banyak dikenal oleh professional sumber daya manusia. Tugas ini yaitu menetapkan penentu kinerja dan pendukung kinerja yang tepat dan tolak ukur yang jelas untuk kontribusi tersebut.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

7. Menerapkan manajemen berdasarkan pengukuran. Bila *HR scorecard* disejajarkan dengan pentingnya strategi perusahaan, maka professional sumber daya manusia akan menemukan *insight* baru tentang apa yang harus dilakukan untuk mengelola sumber daya manusia sebagai aset stratejik. Dengan demikian untuk mengembangkan sistem pengukuran kinerja kelas dunia tergantung pada pemahaman yang jelas apa strategi bersaing dan sasaran operasional perusahaan, serta pernyataan definitif tentang kompetensi karyawan dan tingkah laku yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran perusahaan.

2.12.2 Perspektif dalam *Human Resources Scorecard*

Secara diagram *Human Resource Scorecard* terdiri dari empat perspektif yaitu: perspektif *financial*, pespektif *customer*, perspektif *internal business process* dan perspektif *learning and growth*. Perspektif yang dimaksud disini berarti fokus pandangan. Menurut Kaplan dan Norton (1992) dikutip oleh Pratama dan Iriani (2018), perspektif ini digunakan untuk menyusun *key performance indicator*. KPI tersebut harus mampu menjawab 4 pertanyaan perspektif berikut:

1. *Financial perspective: How should we appear to our stakeholders?*
2. *Customer perspective: How should we appear to our customers?*
3. *Internal business processes perspective: What processes must we excel at?*
4. *Learning and growth perspective: How can we sustain our ability to change and improve?*

Keempat pespektif ini menjadi peta wilayah dimana strategi-strategi yang relevan akan dikelompokkan berdasarkan wilayah tersebut. Bagan tersebut kemudian disebut sebagai peta strategi (*strategy map*) yang berisi sasaran strategi (*strategy objective*) dari organisasi (Pratama dan Ismail, 2018).

Dalam *Human Resources Scorecard*, keempat perspektif menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Keempat perspektif dalam HRS membantu pemilik organisasi untuk melakukan manajemen strategi perusahaan dan juga dapat digunakan sebagai alat bantu pengukuran kinerja (Kaplan dan Norton



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

(1992) dikutip oleh Pratama dan Ismail, (2018). Penjelasan untuk masing-masing pespektif adalah sebagai berikut:

1. Perspektif *Financial*

Perspektif *financial* dalam *Human Resource Scorecard* menggariskan upaya yang harus dilakukan untuk dapat berhasil secara keuangan, dan bagaimana kinerja kita secara keuangan di nilai. Keuangan organisasi dapat dilihat dari dua sudut pandang, yaitu jangka pendek dan jangka panjang. Dalam pendekatan keuangan yang bertujuan jangka pendek, strategi yang digunakan adalah strategi peningkatan produktifitas dapat optimal. Strategi produktifitas ini dapat dicapai dengan perbaikan struktur biaya dan pemaksimalan utilitas aset, sedangkan pendekatan keuangan jangka panjang dilakukan dengan strategi khusus yang disebut strategi pertumbuhan. Strategi ini meliputi tiga hal utama yaitu; peningkatan pendapatan, peningkatan penggunaan aset yang dimiliki dan peningkatan struktur modal.

2. Perspektif *Customer*

Perspektif *customer* dalam *Human Resource Scorecard* mengidentifikasi bagaimana kondisi *customer* dan segmen pasar yang telah dipilih oleh organisasi untuk bersaing dengan kompetitor mereka. Segmen yang telah dipilih ini mencerminkan keberadaan *customer* tersebut sebagai sumber pendapatan organisasi. Perspektif konsumen memudahkan perusahaan untuk mensejajarkan hasil konsumen inti mereka mengenai kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi, dan profitabilitas untuk target konsumen dan pangsa pasar.

3. Perspektif *Internal Business Process*

Perspektif *Internal Business Process* merupakan serangkaian aktivitas yang ada dalam bisnis secara internal yang kerap disebut dengan rantai nilai (*value chain*). Aktivitas ini menggambarkan bagaimana suatu organisasi melakukan tahapan-tahapan aktivitas dalam menghasilkan produk atau jasa untuk *customer*-nya. Dalam perspektif ini, dilakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan baik pimpinan maupun bawahan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi *customer* dan juga para *stakeholder* lainnya. Menurut



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Kaplan dan Norton (1996-115) setiap bisnis mempunyai tatanan proses yang unik untuk menciptakan nilai untuk konsumen dan memproduksi hasil keuangannya. Model ini meliputi tiga proses bisnis yaitu *innovation*, *operations*, *post sale service*.

4. Perspektif *Learning and Growth*

Perspektif yang terakhir dalam *Human Resource Scorecard* adalah perspektif *Learning and Growth*. Kaplan dan Northon (1996) mengungkapkan betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif diatas dan tujuan perusahaan.

2.12.3 Peta Strategi (*Strategy Map*)

Peta strategi adalah diagram sebab akibat dari hubungan antara perspektif *Human Resource Scorecard*. Peta strategi digunakan manajer untuk menunjukkan pencapaian di tiap perspektif mempengaruhi pencapaian tujuan di perspektif lainnya sampai pada akhir kinerja keuangan dari perusahaan secara keseluruhan.

Kaplan dan Norton (2005) dikutip oleh Pratama dan Ismail (2018), memperjelas lagi bahwa masing-masing perspektif haruslah terkait satu sama lain sehingga realisasinya merupakan satu rangkaian. Bila rangkaian ini dapat dijelaskan maka akan diperoleh satu peta strategi yang secara jelas menunjukkan bagaimana visi dan misi diterjemahkan menjadi bagian-bagian yang operasional yaitu sasaran dan strategi untuk mencapai sasaran tersebut. Bila hal ini tersusun maka yang disampaikan Kaplan bahwa *Human Resource* melulu bukanlah alat ukur kinerja akan tetapi menjadi bagian dari strategi karena memberikan umpan balik dan koreksi atas hasil yang diperoleh.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Kaplan and Norton (2004) dikutip oleh Pratama dan Ismail (2018), menyatakan bahwa strategi map sebagai presentasi dari tujuan keseluruhan organisasi yang terintegrasi dengan empat perspektif *Human Resource Scorecard*. *Strategy map* juga dapat digunakan diluar *Human Resource Scorecard*.

Berikut adalah manfaat penggunaan *strategy map* menurut Kaplan and Norton (2004) dikutip oleh Pratama dan Iriani (2018):

- 1 Menjelaskan alur dari faktor keberhasilan non-keuangan untuk mencapai hasil keuangan dan memfasilitasi implementasi sistem pengukuran kinerja.
- 2 Menjelaskan strategi perusahaan kepada karyawan dengan menunjukkan bagaimana tugas mereka terkait dengan tujuan keseluruhan organisasi.
- 3 Menyelaraskan unit bisnis dan fokus manajemen.
- 4 Mendukung pengukuran kinerja dalam organisasi dengan menyorot hal-hal penting perusahaan dan yang harus diukur.

2.12.4 Keuntungan *Human Resources Scorecard*

Human Resources Scorecard memberikan keuntungan dan manfaat perusahaan, yaitu (Moeheriono, 2012):

1. *Human Resources Scorecard* dapat menggambarkan peran dan kontribusinya *human resources* kepada pencapaian visi dan misi perusahaan secara jelas dan terukur.
- 2 *Human Resources Scorecard* dapat memaksimalkan *human resources* dalam mengendalikan biaya yang dikeluarkan dan nilai yang dikontribusikan pada perusahaan.
- 3 *Human Resources Scorecard* dapat memberikan gambaran yang jelas hubungan sebab akibat antar departemen.
- 4 *Human Resources Scorecard* dapat memaksimalkan *human resources* secara profesional dan mengelola tanggung jawabnya yang strategis.
- 5 *Human Resources Scorecard* fleksibel dalam pengimplementasiannya.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2.13 Key Performance Indikator

Key Performance Indicator (KPI) adalah suatu alat ukur yang dipergunakan untuk menentukan derajat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Dalam pembuatan *Key Performance Indicator* (KPI), dapat dibedakan menjadi dua bagian yaitu (Lorisa dan Doaly, 2017):

1. KPI *lagging* atau *lag* KPI adalah KPI yang bersifat output atau *outcome* atau yang mengukur hasil kinerja.
2. KPI *leading* atau *lead* KPI adalah KPI yang bersifat proses, yang mendorong pencapaian *lagging*.

Key performance indicator (KPI) atau indikator kinerja utama (IKU) adalah indikator yang digunakan untuk memonitor tingkat pencapaian target kinerja dari suatu perusahaan. Dalam hal ini sering disebut sebagai KPI perusahaan. Penetapan KPI perusahaan pada dasarnya harus berdasarkan visi dan misi perusahaan, strategi, dan tujuan-tujuan strategis perusahaan. Untuk mendapatkan IKU atau KPI umumnya dapat dilakukan dengan melalui diskusi antar karyawan dan pimpinan melalui wawancara, atau dari dokumen internal organisasi (Salomon, dkk, 2017).

Lima persyaratan indikator kinerja yang baik yaitu SMART terdiri sebagai berikut (Moeheriono, 2012):

1. *Specific*, jelas sehingga tidak ada kemungkinan kesalahan interpretasi.
2. *Measurable*, dapat diukur secara objektif dan jelas ukurannya yang dipergunakan, baik kuantitatif maupun kualitatif.
3. *Attitable*, indikator kinerja yang dibuat harus bermanfaat dalam pengambilan keputusan.
4. *Relevant*, indikator kinerja tersebut harus sesuai dengan ruang lingkup program dan dapat menggambarkan hubungan sebab dan akibat di indikator lainnya.
5. *Timely*, indikator kinerja yang sudah ditetapkan harus dikumpulkan datanya dan dilaporkan tepat pada waktunya sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

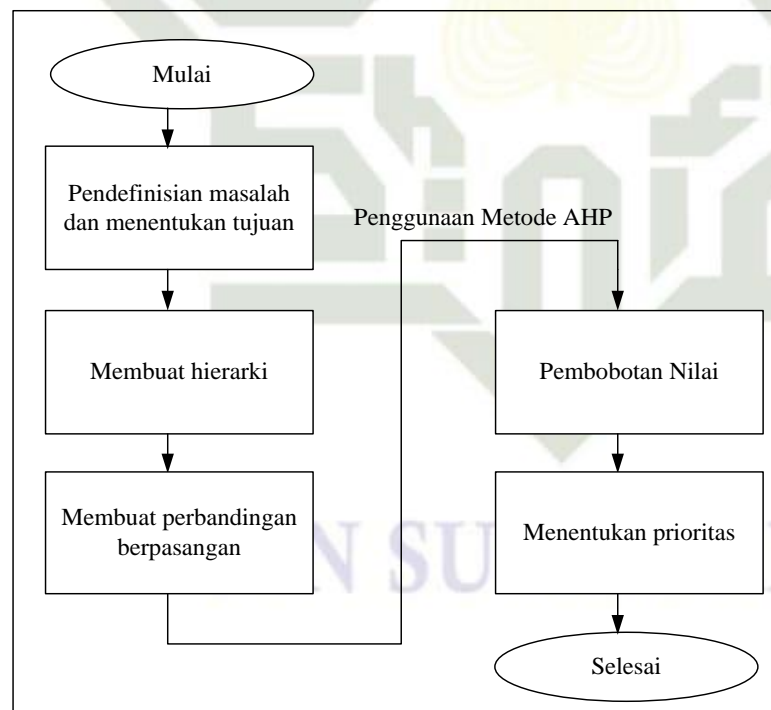
2.14 *Analytical Hierarchy Process (AHP)*

Analytical Hierarchy Process (AHP) dikenalkan oleh Thomas L. Saaty pada tahun 1980, metode ini digunakan untuk mendapatkan bobot kinerja berdasarkan bagaimana preferensi dari pengambilan keputusan terhadap tingkat kepentingan dari masing-masing perspektif kelompok KPI. Metode AHP merupakan suatu metode yang sangat populer untuk membuat keputusan dan dapat digunakan sebagai alat untuk melakukan pembobotan dari kriteria dan sub kriteria, serta menstrukturkan masalah menjadi terstruktur dan dibangun dua prinsip, yaitu prinsip menentukan prioritas dan prinsip konsistensi secara logis yang menjadi prasyaratnya (Moeheriono, 2012).

2.14.1 Langkah-langkah Metode *Analytical Hierarchy Process*

Menurut Saaty (1980) dikutip oleh Sulistiyani, dkk (2017), langkah-langkah yang harus dilakukan dalam penyelesaian suatu masalah dengan metode AHP harus dilakukan secara teratur.

Adapun langkah-langkah metode *Analytical Hierarchy Process* adalah sebagai berikut (Sulistiyani, dkk 2017):



Gambar 2.3 Diagram Penerapan Metode AHP
(Sumber: Saaty (1980) dikutip oleh Sulistiyani, dkk (2017))



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

1. Mendefinisikan permasalahan dan menentukan tujuan.
2. Membuat hirarki permasalahan yang telah didefinisikan disusun dalam suatu hirarki, dimana dalam pembuatannya diawali dengan membuat tujuan umum, dilanjutkan dengan subtujuan yang mempengaruhi, kriteria, dan kemungkinan alternatif pada tingkatan kriteria yang paling bawah.

3. Melakukan perbandingan berpasangan

Perbandingan dilakukan berdasarkan “*judgement*” dalam sebuah matriks, dimana dilakukan pengambilan keputusan dengan memberikan nilai tingkat kepentingan pada suatu point yang dibandingkan dengan point lainnya.

Berikut ini merupakan contoh matriks yang digunakan dalam perbandingan:

Tabel 2.1 Matriks Perbandingan Berpasangan AHP

C	A1	A2	A3	...	An
A1	A11	A12	A13	...	A1n
A2	A21	A22	A23	...	A2n
...
An	An1	An2	An3	...	Ann

(Sumber: Saaty (1980) dikutip oleh Sulistiyan, dkk (2017))

Aturan pemberian nilai tingkat kepentingan antar point yang dibandingkan dalam matriks tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Jika $a_{ij} = \alpha$, maka $a_{ji} = 1/\alpha$, $\alpha \neq 0$
- b. Jika A_i mempunyai tingkat kepentingan relatif yang sama dengan A_j , maka $a_{ij} = a_{ji} = 1$
- c. Hal yang khusus, $a_{ii} = 1$, untuk semua i

Nilai perbandingan yang dipakai adalah berskala 1 hingga 9. Perbandingan point dilakukan hingga diperoleh judgement seluruhnya sebanyak jumlah kolom atau $t = n \times [(n-1)/2]$, dengan n adalah banyaknya elemen yang dibandingkan.

4. Pembobotan Nilai

Penyusunan prioritas dilakukan untuk tiap elemen masalah pada tingkat hirarki. Proses ini akan menghasilkan bobot atau kontribusi kriteria terhadap pencapaian tujuan.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

5. Menentukan Prioritas

Prioritas ditentukan oleh kriteria yang mempunyai bobot paling tinggi, dimana dilakukan pengurutan berdasarkan nilai yang telah ditentukan.

2.14.2 Prinsip Utama dalam *Analytical Hierarchy Process*

Pemecahan persoalan dengan analisis logis eksplisit, ada tiga prinsip yang mendasari pemikiran AHP yaitu (Phiong dan Surjasa, 2018):

1. Prinsip Menyusun Hirarki

Prinsip menyusun hirarki adalah dengan menggambarkan dan menguraikan secara hirarki, dengan cara memecahkan persoalan menjadi unsur-unsur yang terpisah-pisah. Caranya dengan memperincikan pengetahuan, pikiran kita yang kompleks ke dalam bagian elemen pokoknya, lalu bagian ini ke dalam bagian-bagiannya, dan seterusnya secara hirarkis. Penjabaran tujuan hirarki yang lebih rendah pada dasarnya ditujukan agar memperoleh kriteria yang dapat diukur. Walaupun sebenarnya tidaklah selalu demikian keadaannya. Semakin rendah dalam menjabarkan suatu tujuan, semakin mudah pula penentuan ukuran obyektif dan kriteria-kriterianya. Maka salah satu cara untuk menyatakan ukuran pencapaiannya adalah menggunakan skala subyektif.

2. Prinsip Menetapkan Prioritas Keputusan

Bagaimana peranan matriks dalam menentukan prioritas dan bagaimana menetapkan konsistensi. Menetapkan prioritas elemen dengan membuat perbandingan berpasangan, dengan skala banding telah ditetapkan.

Tabel 2.2 Penetapan Prioritas Elemen dengan Perbandingan Berpasangan

Intensitas Kepentingan	Definisi	Keterangan
1	Kedua elemen sama pentingnya	Dua elemen mempunyai pengaruh yang sama besar terhadap tujuan
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting dari pada elemen yang lainnya	Pengalaman dan penilaian sedikit menyokong satu elemen dibandingkan elemen lainnya
5	Elemen yang satu lebih penting dari pada elemen yang lainnya	Pengalaman dan penilaian sangat kuat menyokong satu elemen dibandingkan elemen lainnya

(Sumber: Sahaya dan Wahyuni, 2017)



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Tabel 2.2 Penetapan Prioritas Elemen dengan Perbandingan Berpasangan (Lanjutan)

Intensitas Kepentingan	Definisi	Keterangan
7	Satu elemen jelas lebih penting dari pada elemen lainnya	Satu elemen yang kuat dikosongkan dominan terlihat dalam praktek
9	Satu elemen mutlak penting dari pada elemen lainnya	Bukti yang mendukung elemen yang satu terhadap elemen lain memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan
2,4,6,8	Nilai-nilai antara dua nilai pertimbangan yang berdekatan	Nilai ini diberikan bila ada dua kompromi diantara dua pilihan
Kebalikan	Jika untuk aktivitas I mendapat satu angka disbanding dengan aktivitas J, maka J mempunyai nilai kebalikannya dibanding dengan I	

(Sumber: Sahaya dan Wahyuni, 2017)

3. Prinsip Konsistensi Logika

Matriks bobot yang diperoleh dari hasil perbandingan secara berpasangan tersebut, harus mempunyai hubungan kardinal dan ordinal, sebagai berikut:

- a. Hubungan cardinal : $a_i \times a_{jk} = a_{jk}$
- b. Hubungan ordinal : $A_i > A_j > A_k$, maka $A_i > A_k$

Untuk model AHP, matriks perbandingan dapat diterima jika nilai rasio konsisten < 0.1 . nilai $CR < 0.1$ merupakan nilai yang tingkat konsistensinya baik dan dapat dipertanggung jawabkan. *Consistency Ratio* merupakan parameter yang digunakan untuk memeriksa apakah perbandingan berpasangan telah dilakukan dengan konsekuen atau tidak. Jika penilaian kriteria dan alternatif telah dilakukan dengan konsisten, seharusnya nilai $CR < 0.10$. Jika terdapat ketidakkonsistenan dalam melakukan penilaian maka masih perlu dilakukan revisi penilaian (Phiong dan Surjasa, 2018).



2.14.3 Perhitungan Bobot Elemen

Secara sederhana, untuk menentukan bobot pada setiap kriteria dalam penentuan alternatif keputusan adalah dengan menentukan *geometric mean*, dengan formulasi (Phiong dan Surjasa, 2018):

$$GM = \sqrt[N]{X_1 X_2 X_3 \dots X_i} \quad \dots (2.5)$$

Keterangan:

GM = *geometric mean*

X_i = alternatif ke – i

N = jumlah data

2.14.4 Pengukuran Konsistensi Setiap Matriks Perbandingan

Pengukuran konsistensi dari suatu matriks itu sendiri didasarkan atas suatu *eigen value* maksimum. Rumus dari indeks konsistensi (CI) adalah (Phiong dan Surjasa, 2018):

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \quad \dots (2.6)$$

Keterangan:

$\max \lambda$ = *eigen value* maksimum

n = ukuran matriks

Berikut ini merupakan indeks random untuk matriks berukuran 3 sampai 10 (matriks berukuran 1 dan 2 mempunyai inkonsistensi 0).

Tabel 2.3 Nilai Indeks Random (RI)

Orde Matrik	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

(Sumber: Brodjonegoro (1999) dikutip oleh Phiong dan Surjasa, 2018)

Rumus dari konsistensi atau inkonsistensi (CR) itu sendiri dapat dituliskan sebagai berikut (Phiong dan Surjasa, 2018):

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad \dots (2.7)$$



Keterangan:

CR = *Consistensi Ratio*

CI = Indeks Konsistensi

RI = Indeks Random

Tingkat inkonsistensi yang masih dapat diterima adalah tingkat inkonsistensi sebesar 10 % kebawah.

2.14.5 Kelebihan *Analytical Hierarchy Process*

Analytical Hierarchy Process sering digunakan sebagai metode pemecahan masalah dibanding dengan metode yang lain karena alasan-alasan sebagai berikut (Sudarto, 2015):

1. Struktur yang berhirarki, sebagai konsekuensi dari kriteria yang dipilih, sampai pada sub kriteria yang paling dalam.
2. Memperhitungkan validitas sampai dengan batas toleransi inkonsistensi berbagai kriteria dan alternatif yang dipilih oleh pengambil keputusan.
3. Memperhitungkan daya tahan output analisis sensitivitas pengambilan keputusan.

2.15 *Traffic Light System*

Traffic Light System berfungsi sebagai tanda apakah *score* dari suatu indikator kinerja memerlukan perbaikan atau tidak yang dipresentasikan dengan tiga warna. Keterangan kriteria dalam penilaian kinerja adalah sebagai berikut (Lorisa dan Doaly, 2017):

Tabel 2.4 Kriteria dalam Penilaian Kinerja

Indikator Kinerja		Penilaian
≥ 100		Kinerja Telah Mencapai Target
100 -50		Kinerja Belum Mencapai Target
≤ 50		Kinerja Jauh di Bawah Target

(Sumber: Lorisa dan Doaly, 2017)

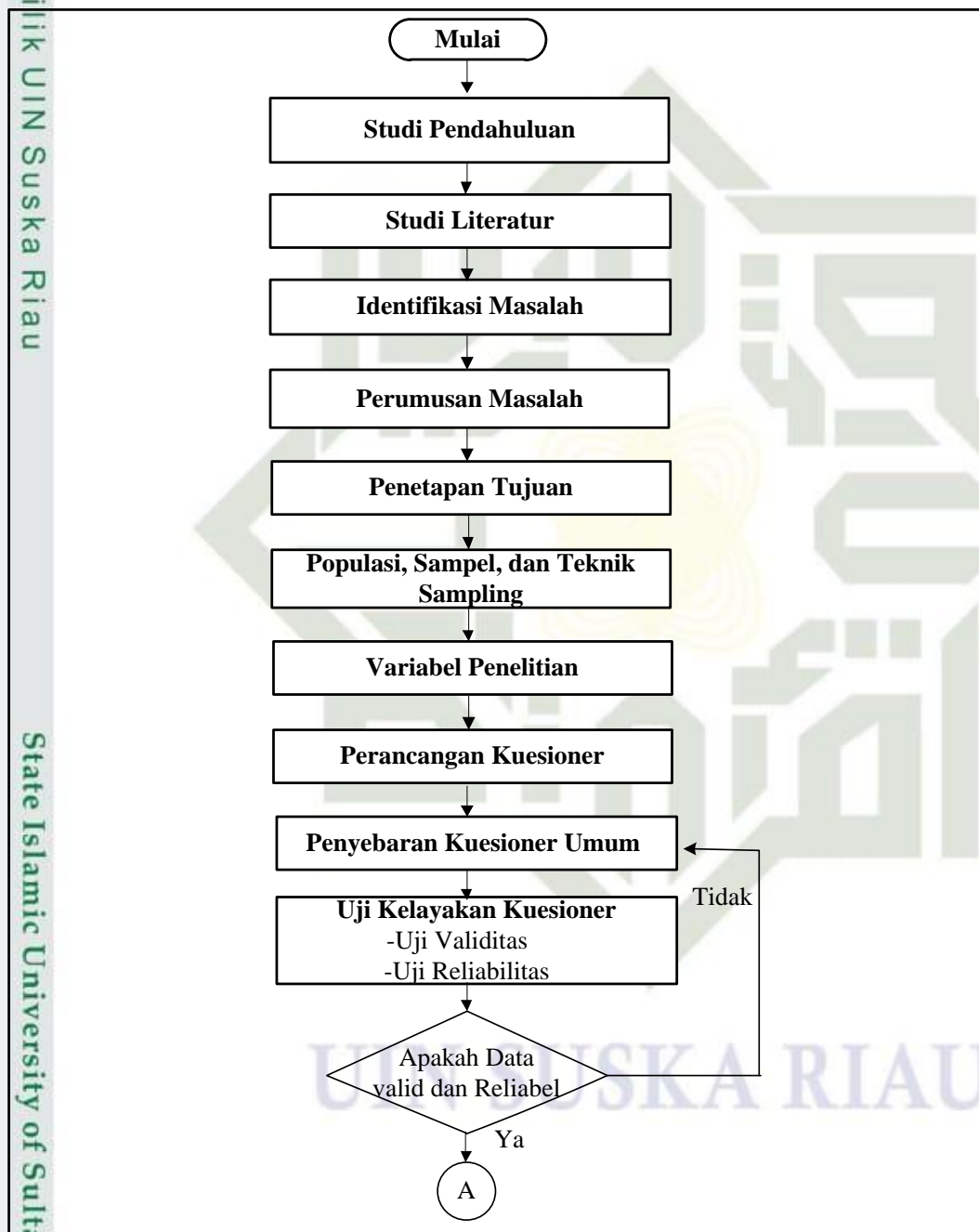


Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Metodologi penelitian menguraikan seluruh kegiatan atau tahapan-tahapan yang dilaksanakan selama kegiatan penelitian dilakukan. Berikut adalah langkah-langkah penelitian dapat dilihat pada Gambar 3.1:

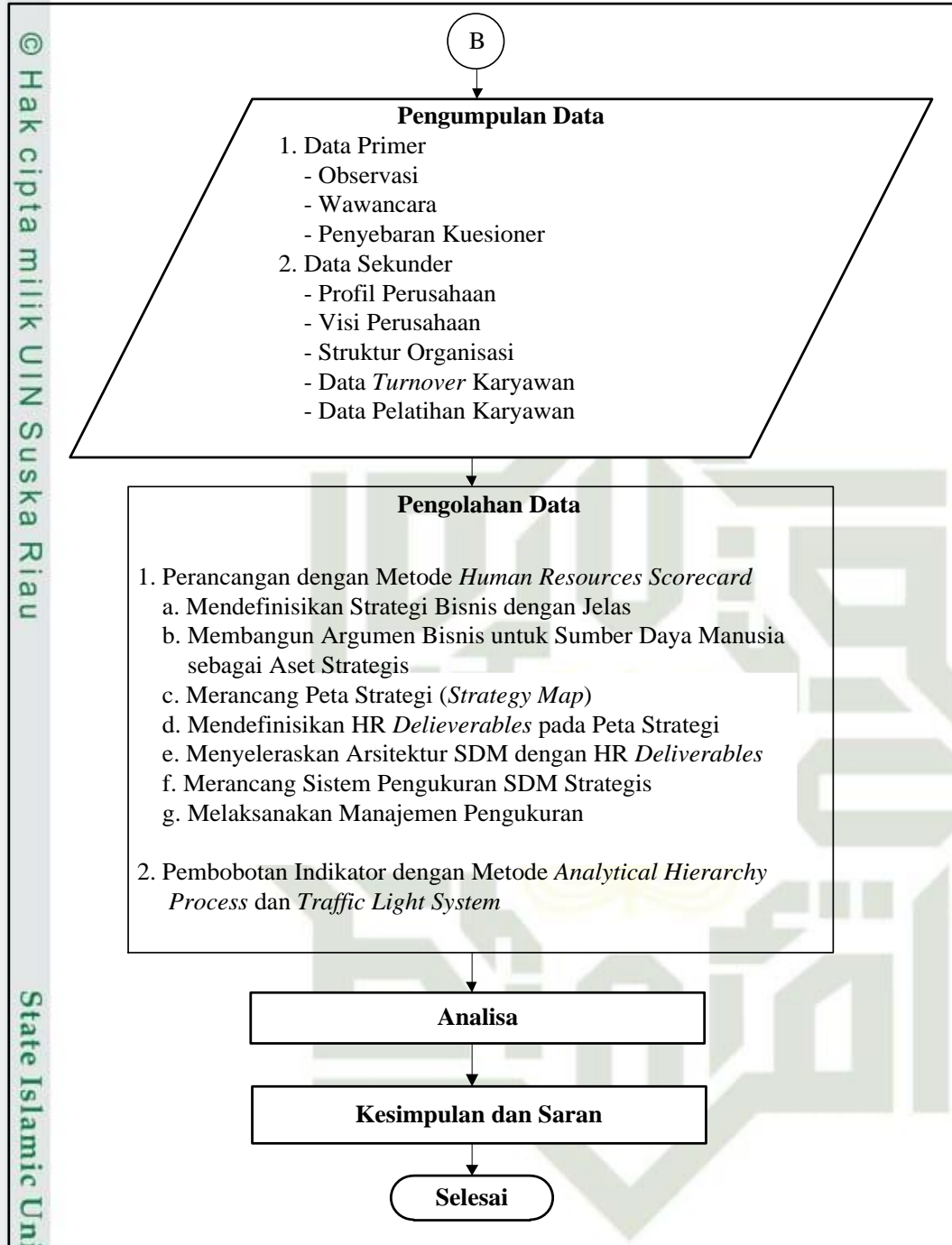


Gambar 3.1 *Flowchart* Metodologi Penelitian



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpulkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Gambar 3.2 *Flowchart* Metodologi Penelitian (Lanjutan)

3.1 Studi Pendahuluan

Studi pendahuluan bertujuan untuk mendapatkan informasi-informasi yang diperlukan tentang permasalahan yang akan dijadikan latar belakang penelitian. Langkah-langkah dalam studi pendahuluan adalah menentukan tema untuk



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

permasalahan yang hendak diteliti kemudian memahami teori yang bersangkutan dengan tema yang akan diteliti, yaitu mengenai pengukuran kinerja sumber daya manusia. Setelah itu melakukan survei atau observasi ke tempat pengecoran logam di CV. Sispra Jaya Logam dan wawancara kepada pimpinan perusahaan untuk memperoleh informasi yang diperlukan.

Berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan, diketahui bahwa terdapat beberapa perilaku karyawan di CV. Sispra Jaya Logam yang dapat mempengaruhi produktivitas perusahaan.

3.2 Studi Literatur

Studi literatur bertujuan untuk mendapatkan referensi-referensi yang bisa mendukung dalam pemecahan permasalahan yang ada. Studi literatur yang dilakukan pada penelitian ini yaitu mengenai teori-teori yang berguna sebagai acuan dalam menyelesaikan masalah tersebut. Sumber pendukung dalam penelitian ini diambil dari buku dan jurnal tentang pengukuran kinerja sumber daya manusia menggunakan metode *Human Resources Scorecard* dan *Analytical Human Process*.

3.3 Identifikasi Masalah

Berdasarkan studi pendahuluan yang telah dilakukan, peneliti mengidentifikasi masalah-masalah yang ada di CV. Sispra Jaya Logam. Permasalahan tersebut diantaranya terdapat beberapa perilaku karyawan yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia sehingga beberapa produksi di CV. Sispra Jaya Logam tidak terpenuhi. Oleh karena itu perlu dilakukan pengukuran kinerja sumber daya manusia sehingga dapat diketahui indikator apa saja yang dapat ditingkatkan agar produktivitas kerja dapat berjalan dengan baik.

3.4 Perumusan Masalah

Rumusan masalah adalah masalah yang dibahas pada penelitian ini, penyelesaian permasalahan dilakukan berdasarkan tujuan dari penelitian. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana pengukuran kinerja



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

sumber daya manusia menggunakan metode *Human Resources Scorecard* dan *Analytical Human Process* di CV. Sispra Jaya Logam.

3.5 Penetapan Tujuan

Setelah mendapatkan permasalahan yang terjadi di CV. Sispra Jaya Logam maka tahapan selanjutnya yaitu menetapkan tujuan dari penelitian. Tujuan dari penelitian yaitu untuk mengetahui indikator penilaian kinerja sumber daya manusia menggunakan metode *Human Resources Scorecard* di CV. Sispra Jaya Logam, untuk mengetahui bobot prioritas indikator penilaian kinerja sumber daya manusia menggunakan metode *Analytical Human Process* di CV. Sispra Jaya Logam, dan untuk mengukur kinerja sumber daya manusia menggunakan metode *Human Resources Scorecard* dan *Analytical Human Process* di CV. Sispra Jaya Logam.

3.6 Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling

Dalam suatu penelitian, populasi yang dipilih memiliki hubungan erat dengan masalah yang diteliti. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari subyek atau obyek yang memiliki karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti. Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki populasi tersebut. Penelitian ini menggunakan teknik *non probability sampling* berupa teknik sampel jenuh atau sampel sensus. Jika jumlah populasi relatif kecil, kurang dari 30 orang, maka lebih baik diambil seluruhnya untuk dijadikan sampel (Sugiyono, 2013). Oleh karena itu, kuesioner penelitian disebar kepada seluruh karyawan dibagian produksi di CV. Sispra Jaya Logam sebanyak 11 orang.

3.7 Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua variabel yaitu:

1. Variabel terikat yang digunakan adalah kinerja SDM perusahaan.
2. Variabel bebas yang digunakan adalah empat perspektif dalam *Human Resources Scorecard*, yaitu:



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

a. Perspektif *Financial*

Dari perspektif ini diidentifikasi indikator yang dapat meningkatkan kinerja SDM yang berpengaruh pada peningkatan penggunaan aset yang dimiliki, peningkatan profit, peningkatan produktivitas dan lainnya.

b. Perspektif *Costumer*

Dari perspektif ini diidentifikasi tingkat kepuasan pelanggan. Yang dimaksud dalam perspektif ini adalah bagaimana indikator penilaian kinerja karyawan dapat berpengaruh pada kepuasan pelanggan.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dari perspektif ini diidentifikasi indikator penilaian kinerja karyawan dalam memproses segala hal yang berhubungan dengan perusahaan kepada karyawannya, misalnya berhubungan dengan birokrasi perusahaan.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dari perspektif ini diidentifikasi usaha-usaha yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja pegawainya, misalnya dengan melakukan pelatihan (*training*) untuk peningkatan prestasi kerja.

3.8 Perancangan Kuesioner

Kuesioner merupakan daftar pertanyaan yang akan digunakan oleh peneliti untuk memperoleh data dari sumbernya. Perancangan kuesioner harus dilakukan dengan benar agar responden dapat mengerti dan sesuai dengan penelitian yang dilakukan. Skala pengukuran yang digunakan dalam kuesioner tertutup adalah skala likert. Dengan skala likert, maka variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel untuk dijadikan titik tolak dalam menyusun item-item instrumen berupa pernyataan atau pertanyaan. Adapun jawaban menggunakan skala likert berupa kata-kata antara lain (Sugiyono, 2013):

Sangat Setuju	= 5
Setuju	= 4
Cukup Setuju	= 3
Kurang Setuju	= 2
Tidak Setuju	= 1



3.9 Penyebaran Kuesioner Umum

Setelah kuesioner dirancang selanjutnya adalah melakukan penyebaran kuesioner umum untuk menetapkan sasaran strategis. Kuesioner ini disebar kepada pimpinan perusahaan dan seluruh karyawan bagian produksi di CV. Sispra Jaya Logam sebanyak 11 orang.

3.10 Uji Kelayakan Kuesioner

Data hasil kuesioner yang telah disebar harus melewati uji agar hasilnya dapat diterima untuk langkah berikutnya:

1. Uji Validitas

Validitas menunjukkan sejauh mana ketepatan suatu pengukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan r_{hitung} dengan r_{tabel} . Jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ maka data yang diperoleh dikatakan valid. Jika data yang diperoleh tidak valid, maka pertanyaan pada kuesioner harus diubah.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji sejauh mana data yang diperoleh dapat dipercaya. Suatu hasil pengukuran dapat dipercaya apabila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subyek yang sama, diperoleh hasil pengukuran yang relatif sama, selama aspek yang diukur dalam diri subyek memang belum berubah (Matondang, 2009).

3.11 Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan untuk melakukan pengolahan data. Adapun data yang dikumpulkan yaitu sebagai berikut:

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh langsung saat penelitian seperti observasi di CV. Sispra Jaya Logam, wawancara kepada pimpinan perusahaan dan penyebaran kuesioner kepada karyawan di CV. Sispra Jaya Logam serta kuesioner perbandingan berpasangan kepada pimpinan perusahaan.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh berasal dari perusahaan seperti profil perusahaan, visi perusahaan, struktur organisasi, data *turnover* karyawan dan data pelatihan karyawan.

3.12 Pengolahan Data

Pengolahan data pada penelitian ini dilakukan berdasarkan data yang sudah dikumpulkan sebelumnya menggunakan metode *Human Resources Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process*.

3.12.1 Perancangan dengan Metode *Human Resources Scorecard*

Pada tahap ini dilakukan perancangan kinerja sumber daya manusia dengan metode *Human Resources Scorecard*. Terdapat tujuh langkah dalam proses pelaksanaan sumber daya manusia strategis agar dapat mengimplementasikan metode *Human Resources Scorecard* dengan benar:

1. Mendefinisikan strategi bisnis dengan jelas
Langkah pertama adalah memfokuskan pada implementasi strategi perusahaan. Sasaran strategi harus jelas dan tidak samar-samar seperti meningkatkan kehadiran di pasar Internasional, memaksimalkan efisiensi operasi dan memperbaiki produktivitas.
2. Membangun argumen bisnis untuk SDM sebagai aset strategis
Menetapkan peran sumber daya manusia sebagai aset strategis. Didalam membuat argumen bisnis perlu dilakukan penelitian untuk mendukung rekomendasi perumusan kasus tersebut, hasil penelitian menunjukkan bahwa sukses atau tidaknya perusahaan ditentukan oleh bagaimana mengimplementasikan strategi secara efektif.
3. Menciptakan peta strategi (*map strategy*)
Membuat peta strategi untuk mendefinisikan proses penciptaan nilai. Kejelasan strategi organisasi menetapkan langkah-langkah untuk pelaksanaan strategi. Pada kebanyakan organisasi, nilai pelanggan (*customer value*) tercakup didalam produk dan jasa yang dihasilkan organisasi sebagai suatu hasil yang kompleks dan proses kumulatif yang disebut Michael Porter



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

(1985) sebagai “*value chain*”. Semua organisasi memiliki *value chain* dan sistem pengukuran kinerja organisasi harus memperhatikan setiap hubungan didalam rantai itu.

4 Mendefinisikan HR *deliverables* pada peta strategi

Memaksimalkan *value* membutuhkan pemahaman dari berbagai sisi yang saling berhubungan. Bila manajer sumber daya manusia tidak memahami aspek bisnis, maka para manajer tidak akan menghargai bagian kontribusi sumber daya manusia tersebut. Pada tahap ini dibuatlah *Human Resources Deliverable* yang terdiri dari *Human Resources Performance Driver* sebagai pendorong kinerja dan *Human Resources Enabler* sebagai upaya yang mendorong kinerja.

5 Menyeleraskan arsitektur SDM dengan HR deliverables

Langkah selanjutnya adalah membuat arsitektur SDM yang terdiri dari fungsi SDM, sistem SDM, dan perilaku karyawan. Fungsi SDM dalam hal ini adalah peran yang akan dijalankan oleh perusahaan. Sistem SDM merupakan kebijakan yang akan dijalankan oleh perusahaan. Fungsi SDM dan sistem SDM ini akan didukung oleh perilaku karyawan. Ketiga hal ini akan membuat suatu hubungan antara sistem SDM dengan sasaran strategis.

6 Merancang sistem pengukuran SDM

Langkah selanjutnya adalah menetapkan *key performance indicator*. Ukuran kinerja menjadi tolak ukur suatu indikator, ukuran kinerja ini dibagi menjadi dua, yaitu ukuran hasil (*lag indicator*) yang merupakan ukuran untuk mencapai sasaran strategis dan ukuran pemicu kinerja (*lead indicator*) yang merupakan ukuran untuk menunjukkan penyebab dicapainya ukuran hasil.

7 Melaksanakan manajemen pengukuran

Pengukuran kinerja sumber daya manusia menggunakan metode *human resources scorecard* menggunakan empat perspektif yaitu *financial*, pelanggan, bisnis dan proses internal, serta pelatihan dan pengembangan di CV. Sispra Jaya Logam. *Key Performance Indicator* dari setiap perspektif diperoleh berdasarkan tujuan strategis sehingga diketahui indikator apa saja yang dapat ditingkatkan atau dilakukan perbaikan sehingga diharapkan akan



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

menciptakan tindakan-tindakan kompetitif berupa upaya-upaya peningkatan kinerja secara terus menerus dimasa yang akan datang.

3.12.2 Pembobotan Indikator Menggunakan Metode *Analytical Hierarchy Process*

Tahap selanjutnya adalah pemberian bobot indikator menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process*. Kuesioner perbandingan berpasangan digunakan untuk mengetahui intensitas kepentingan setiap KPI. Pengisian skor adalah dengan memberikan skor tanda ($\sqrt{}$) pada kolom yang disediakan. Kuisisioner diisi oleh Pimpinan CV. Sispra Jaya Logam.

Prinsip dalam *Analytical Hierarchy Process* yaitu prinsip menyusun hierarki, prinsip menetapkan prioritas kepentingan, dan prinsip konsistensi logika. *Consistency Ratio* merupakan parameter yang digunakan untuk memeriksa apakah perbandingan berpasangan telah dilakukan dengan konsekuen atau tidak. Jika penilaian kriteria dan alternatif telah dilakukan dengan konsisten, seharusnya nilai $CR < 0,10$. Jika terdapat ketidakkonsistenan dalam melakukan penilaian maka masih perlu dilakukan revisi penilaian.

3.13 Analisa

Berdasarkan hasil pengolahan data yang telah dilakukan, maka dapat dilakukan analisa pengolahan data. Analisa dilakukan pada setiap *item* pada pengolahan data. Data tersebut dianalisa untuk mendapatkan solusi dari permasalahan yang ditimbulkan.

3.14 Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan merupakan rangkuman atau inti sari dari penelitian yang telah dilakukan. Kesimpulan dibuat berdasarkan tujuan penelitian. Saran merupakan suatu masukan yang bertujuan untuk memberikan masukan yang bersifat membangun untuk penelitian selanjutnya.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

BAB V ANALISA

5.1 Analisa Tahapan Perancangan Metode *Human Resources Scorecard* (HRSC)

Pengukuran kinerja karyawan di CV. Sispra Jaya Logam menggunakan Metode *Human Resources Scorecard* (HRSC) terdiri dari empat perspektif yaitu perspektif *financial*, *customer*, proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif memiliki 11 sasaran strategis dan menghasilkan 12 indikator penilaian kinerja. Indikator tersebut selanjutnya diukur untuk mengetahui apakah kinerja karyawan bagian produksi di CV. Sispra Jaya Logam sudah baik atau masih dibawah target perusahaan.

5.1.1 Analisa Strategi Bisnis

Perancangan dalam pengukuran kinerja karyawan menggunakan metode *Human Resources Scorecard* bertujuan untuk mewujudkan visi suatu perusahaan. Pada tahap ini sasaran strategis dari empat perspektif harus jelas dan memiliki indikator penilaian kinerja yang dapat diukur sehingga diketahui apakah sasaran strategis tersebut sudah tercapai atau belum.

1. Perspektif *Financial*

Perspektif *financial* memiliki sasaran strategis yaitu melakukan peningkatan produktivitas dan peningkatan kesejahteraan karyawan. Dalam melakukan peningkatan produktivitas, CV. Sispra Jaya Logam melakukan proses produksi sesuai permintaan konsumen, sehingga meskipun perusahaan sudah menetapkan bahan baku logam sebanyak 640 unit/ bulan, tetapi jumlah produksi pada bulan Desember hanya 547 unit/bulan sehingga target belum tercapai.

Sedangkan dalam peningkatan kesejahteraan karyawan, perusahaan memberikan jaminan kesejahteraan tenaga kerja berupa BPJS bagi karyawan. CV. Sispra Jaya Logam dalam melakukan pemotongan gaji karyawan untuk



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

keperluan BPJS tiap bulannya sebesar Rp 15.000,-. Selain itu, perusahaan juga memberikan fasilitas pendukung sesuai kebutuhan berupa asrama bagi karyawan. Hal ini bertujuan untuk memberikan kenyamanan bagi karyawan karena beberapa karyawan memiliki tempat tinggal yang jauh dari perusahaan.

2. Perspektif *Customer*

Perspektif *customer* memiliki sasaran strategis yaitu peningkatan kepuasan karyawan dan peningkatan loyalitas karyawan. Dalam peningkatan kepuasan karyawan dilakukan survey berupa penyebaran kuesioner kepuasan kerja berdasarkan pekerjaan, gaji, promosi, pengawasan atasan dan rekan kerja kepada karyawan bagian produksi di CV. Sispra Jaya Logam. Berdasarkan survey yang dilakukan, diperoleh skor 4,399 dan sudah melebihi target perusahaan yaitu 4. Hal ini berarti bahwa karyawan sudah cukup puas selama bekerja di CV. Sispra Jaya Logam. Sedangkan peningkatan loyalitas karyawan dapat diketahui dari data perusahaan yaitu jumlah karyawan yang keluar (*resign*) pada tahun 2018 adalah sebanyak 5 orang. Penyebab karyawan *resign* menurut pimpinan perusahaan yaitu karena terdapat urusan internal dari karyawan itu sendiri.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis dan internal memiliki sasaran strategis yaitu Peningkatan komunikasi karyawan, peningkatan *quality relationship*, peningkatan standar rekrutmen, kepemimpinan atasan, peningkatan kesehatan dan keselamatan kerja. Peningkatan komunikasi karyawan seharusnya diterapkan perusahaan agar dalam bekerja karyawan dapat menjalin hubungan yang baik dengan atasan maupun rekan kerja. Hal ini tentu akan menimbulkan sikap saling bekerja sama dan saling mendukung terkait tercapainya tujuan perusahaan. Komunikasi merupakan bagian terpenting dalam menjalankan perusahaan agar proses produksi berjalan lancar. Jika komunikasi terjalin dengan baik maka akan mengarahkan ke arah pembangunan dan pembaruan dari adanya kegiatan saling bertukar pikiran saat rapat berlangsung.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Sedangkan peningkatan *quality relationship* bertujuan agar terjalinnya komunikasi yang baik antar elemen perusahaan. CV. Sispra Jaya Logam dalam meningkatkan *quality relationship* mengadakan rapat bulanan yang bertujuan untuk memonitor apakah target perusahaan sudah berjalan lancar atau belum.

Peningkatan standar rekrutmen juga perlu dilakukan suatu perusahaan agar diperoleh karyawan yang memang dibutuhkan perusahaan. CV. Sispra Jaya Logam saat ini masih menerima karyawan yang belum memenuhi kualifikasi seperti seharusnya syarat diterima bekerja adalah tamatan SMK, namun perusahaan ini masih menerima calon dari tamatan SMA dengan alasan adanya relasi atau hubungan baik dengan calon karyawan. Alhasil, perusahaan mengalami dampak seperti adanya target produksi yang tidak terpenuhi.

Selain itu, kepemimpinan atasan memiliki peran terpenting dalam suatu perusahaan. Gaya kepemimpinan seorang atasan menentukan tercapainya tujuan perusahaan. Atasan yang memiliki *leadership* yang tinggi mampu merangkul bawahan dalam menjalankan perusahaan. Salah satu yang bisa dilakukan untuk mengetahui kepemimpinan atasan sudah bagus atau belum dapat dilihat dari survey berupa penyebaran kuesioner kepemimpinan atasan berdasarkan intruksi, partisipasi, konsultasi, dan delegasi kepada karyawan bagian produksi di CV. Sispra Jaya Logam. Berdasarkan survey yang dilakukan, diperoleh skor 4,772 dan sudah melebihi target perusahaan yaitu 4. Hal ini berarti bahwa karyawan merasa gaya kepemimpinan atasan cukup baik di CV. Sispra Jaya Logam.

Peningkatan kesehatan dan keselamatan kerja juga perlu menjadi penilaian kinerja agar diketahui apakah CV. Sispra Jaya Logam sudah menciptakan lingkungan kerja aman dan nyaman. Hal ini dapat diketahui dengan melihat jumlah kecelakaan yang pernah terjadi selama tahun 2018 yaitu sebanyak 1 kali. Hal ini disebabkan karena perusahaan sudah menerapkan Standar Operasional Prosedur sehingga kecelakaan kerja dapat diminimalisir.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki sasaran strategis yaitu peningkatan *skill* karyawan dan peningkatan *knowledge* karyawan. Dalam peningkatan *skill* karyawan, perusahaan sudah merencanakan bagaimana caranya agar produk cacat dapat diminimalisir oleh karyawan. Hal ini tentu sangat berpengaruh pada keterampilan dari karyawan itu sendiri. Pada bulan desember terdapat 93 unit produk cacat dari total produk 640 unit produk. Hal ini menyebabkan persentase produk cacat yang diperoleh sebanyak 85, 47%. Sehingga target untuk peningkatan *skill* karyawan belum memenuhi target yang diterapkan perusahaan.

Selain itu, peningkatan *knowledge* karyawan dapat dilakukan dengan mengetahui banyaknya karyawan yang setuju dengan rencana pengembangan, tujuannya agar karyawan dapat bekerja dengan baik dan memiliki sikap bertanggung jawab terhadap pekerjaan. Jika rencana pengembangan sudah diterapkan maka akan menambah keterampilan dan pengetahuan karyawan terkait pekerjaan yang dilakukan sehingga diharapkan dapat meningkatkan produktivitas perusahaan.

5.1.2 Analisa Membangun Argumen Bisnis Untuk Sumber Daya Manusia Sebagai Aset Strategis

Pada tahap ini CV. Sispra Jaya Logam perlu membangun argumen bisnis yang jelas tentang bagaimana sumber daya manusia dapat mendukung strategi perusahaan. Membangun argumen bisnis untuk sumber daya manusia sebagai aset strategis dapat diketahui dengan mengetahui peran SDM terhadap sasaran strategis dari tiap perspektif. Jika peran SDM tersebut diterapkan perusahaan maka dapat mengukur kinerja karyawan di CV. Sispra Jaya Logam dalam mencapai tujuan perusahaan.

5.1.3 Analisa Membuat Peta Strategis

Peta strategis CV. Sispra Jaya Logam berdasarkan empat perspektif penting dilakukan, agar diketahui hubungan dari tiap-tiap sasaran strategis. Peta strategis memperjelas bahwa masing-masing perspektif haruslah terkait satu sama



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

lain sehingga realisasinya merupakan satu rangkaian. Bila rangkaian ini dapat dijelaskan maka akan diperoleh satu peta strategis yang secara jelas menunjukkan bagaimana visi dan misi diterjemahkan menjadi bagian-bagian yang operasional yaitu sasaran dan strategi untuk mencapai tujuan perusahaan

5.1.4 Analisa Mengidentifikasi *HR Deliverables* dalam Peta Strategis

Untuk mengintegrasikan sumber daya manusia ke dalam sistem pengukuran kinerja bisnis, perusahaan harus mengidentifikasi titik-titik perpotongan antara sumber daya manusia dan rencana implementasi strategi perusahaan. Titik-titik perpotongan ini adalah strategis *HR deliverables* yang terdiri dari: *HR Performance Driver* (pendorong kinerja) yaitu sasaran strategis dan *HR Enablers* (yang memungkinkan kinerja berlangsung) yaitu upaya atau strategi yang dilakukan untuk mendorong kinerja. *HR Deliverables* (hasil-hasil SDM) adalah apa yang dapat mendukung kinerja perusahaan seperti yang terdapat pada peta strategis. *HR Deliverables* adalah kontribusi penting *human capital* dalam implementasi strategi perusahaan.

Tujuan membuat *HR Enablers* terhadap *HR Performance Driver* adalah untuk mengetahui upaya atau strategi dari Sumber Daya Manusia di CV. Sispra Jaya Logam dalam pencapaian tiap-tiap sasaran strategis dari empat perspektif. Berdasarkan pengolahan data diketahui bahwa pada perspektif *financial*, Peningkatan Produktivitas dapat dilakukan dengan memproduksi sesuai target yang ditetapkan. Hal ini dikarenakan jika pelanggan atau konsumen tidak sesuai target perusahaan maka jumlah pesanan tidak sesuai dengan yang diharapkan sehingga belum terpenuhinya target produksi perusahaan. Pelatihan sesuai kebutuhan diharapkan dapat menambah *skill* karyawan dalam meningkatkan produktivitas. Selain itu, peningkatan kesejahteraan karyawan dapat dilakukan dengan memberikan pelayanan kesejahteraan, menyediakan fasilitas kerja yang baik, dan memberikan gaji sesuai beban kerja. Hal ini dikarenakan jika karyawan sudah merasa sejahtera maka ia akan bekerja dengan aman dan nyaman. Di CV. Sispra Jaya Logam pelayanan kesejahteraan karyawan yang diberikan berupa BPJS dan fasilitas pendukung berupa asrama.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Pada perspektif *customer*, peningkatan kepuasan kerja dapat dilakukan dengan meningkatkan kenyamanan lingkungan kerja, mendengarkan keluhan karyawan, dan memberikan gaji sesuai beban kerja. Hal ini dikarenakan jika lingkungan kerja sudah nyaman maka tentu karyawan akan bekerja maksimal. Perlunya mendengar keluhan karyawan juga penting agar karyawan memiliki tempat untuk bertukar pikiran (*sharing*) mengenai pekerjaan dan tidak merasa tertekan jika ada hal yang ingin disampaikan. Memberikan gaji sesuai beban kerja juga akan menimbulkan rasa puas tersendiri bagi karyawan jika gaji yang diberikan setara dengan sejumlah pekerjaan yang dilakukan.

Peningkatan loyalitas karyawan dapat dilakukan dengan memberikan hak-hak karyawan, memberikan *reward* dan bonus kepada karyawan atas prestasi kerja. Hal ini dikarenakan jika hak-hak karyawan sudah terpenuhi seperti hak memperoleh kesejahteraan, hak mengeluarkan pendapat dan hak lainnya maka akan menimbulkan sikap loyalitas atau setia kepada perusahaan.

Peningkatan Komunikasi Karyawan dapat dilakukan dengan memberikan jam koordinasi antara atasan dengan karyawan terkait pekerjaan. Hal ini dikarenakan jika perusahaan memberikan kesempatan untuk saling bertukar pikiran maka akan menambah semangat dan kompetensi karyawan dalam bekerja.

Peningkatan *Quality Relationship* dapat dilakukan dengan menjalin komunikasi yang baik antar elemen perusahaan, mengikuti rapat bulanan, memberikan pendapat dan masukan saat rapat berlangsung. Hal ini dikarenakan komunikasi merupakan hal terpenting dalam suatu organisasi dalam mencapai tujuan, jika komunikasi berjalan dengan baik maka akan berdampak baik pula pada proses organisasi dalam mencapai tujuan. Salah satu yang bisa dilakukan adalah dengan mengikuti rapat bulanan yang diadakan perusahaan dan memberikan pendapat dan masukan saat rapat berlangsung.

Peningkatan standar rekrutmen dapat dilakukan dengan merekrut karyawan sesuai standar yang dibutuhkan perusahaan. Hal ini dikarenakan merekrut karyawan sesuai klasifikasi yang dibutuhkan akan berdampak pada produktivitas diperusahaan itu sendiri. Misalnya, jika karyawan yang direkrut bukan lulusan SMK, maka perusahaan harus melakukan pelatihan terlebih dahulu



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kepada calon karyawan dengan masa *training* 3 bulan. Karyawan lulusan SMK tentunya sudah memiliki pengalaman dalam industri pengecoran logam karena sesuai dengan bidang atau jurusan yang ditekuni.

Kepemimpinan atasan dapat dilakukan dengan mendengarkan masukan dari bawahan yang bersifat membangun, mengikuti latihan kepemimpinan bagi *manager* atau pimpinan. Hal ini dikarenakan pimpinan yang memiliki sikap terbuka dalam pekerjaan lebih disukai bawahan, sikap terbuka tentunya bisa dilakukan dengan mendengarkan masukan bawahan demi kemajuan perusahaan. Selain itu, sebaiknya seorang pemimpin mengikuti latihan kepemimpinan agar memiliki sikap *leadership* yang tinggi sehingga mampu merangkul bawahan dalam menjalankan perusahaan.

Peningkatan kesehatan dan keselamatan kerja dapat dilakukan dengan memberikan instruksi yang jelas disetiap kegiatan produksi, menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman. Hal ini dikarenakan pentingnya memberikan instruksi yang jelas di setiap kegiatan produksi bagi karyawan sehingga karyawan akan bekerja sesuai Standar Operasional Prosedur dan menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman.

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, peningkatan *skill* karyawan dapat dilakukan dengan memberikan karyawan pelatihan sesuai kebutuhan. Hal ini dikarenakan dengan adanya pelatihan karyawan maka karyawan dapat mengasah kemampuan dan keterampilan menjadi lebih baik lagi dalam bekerja sehingga meningkatkan produksi dan adanya produk cacat dapat diminimalisir.

Peningkatan *knowledge* karyawan dapat dilakukan dengan mengetahui banyaknya karyawan yang setuju dengan rencana pengembangan. Hal ini dikarenakan pentingnya pengembangan bagi karyawan akan menciptakan keterampilan karyawan dalam bekerja sehingga diharapkan karyawan dapat melaksanakan pekerjaan sesuai tujuan perusahaan.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

5.1.5 Analisa Menyelaraskan Arsitektur SDM dengan *HR Deliverables*

Pada tahap ini menjelaskan bagaimana keterkaitan atau keselarasan antara arsitektur SDM dengan sasaran strategis. Fungsi SDM merupakan peran yang akan dijalankan oleh karyawan Bagian Produksi CV. Sispra Jaya Logam. Sistem SDM merupakan kebijakan yang akan dijalankan oleh karyawan Bagian Produksi CV. Sispra Jaya Logam. Fungsi SDM dan sistem SDM didukung oleh perilaku sumber daya manusia. Perbaikan sistem di Bagian Produksi CV. Sispra Jaya Logam perlu dilakukan agar tetap sejalan dengan strategi perusahaan sedangkan sumber daya manusia perlu menciptakan perilaku yang mendukung strategi perusahaan agar dapat bersama-sama mencapai tujuan perusahaan.

5.1.6 Analisa Perancangan Sistem Pengukuran SDM yang Strategis

Tahap akhir dari perancangan metode *Human Resources Scorecard* adalah merancang sistem pengukuran dengan menentukan *key performances indicator* dari tiap sasaran strategis. KPI terdiri dari ukuran hasil (*lag indicator*) dan ukuran pemicu kinerja (*lead indicator*). Dengan menentukan KPI dari tiap sasaran maka kinerja karyawan bagian produksi di CV. Sispra Jaya Logam dapat diukur sehingga diketahui sejauh mana pencapaiannya terhadap target perusahaan.

Hasil pengukuran kinerja sumber daya manusia di CV. Sispra Jaya Logam menggunakan *traffic light system* menghasilkan penilaian indikator kinerja kategori hijau dan kuning. Klasifikasi penilaian indikator kinerja kategori kuning terdiri dari peningkatan produktivitas, peningkatan kepuasan karyawan, peningkatan loyalitas karyawan, peningkatan standar rekrutmen, kepemimpinan, dan peningkatan *skill* karyawan. Hal ini berarti bahwa kinerja belum mencapai target perusahaan sehingga segera diperlukan perbaikan kinerja. Peningkatan produktivitas belum tercapai karena jumlah produksi belum mencapai target produksi. Usulan perbaikan yang dapat dilakukan adalah dengan menambah pelanggan atau konsumen sebanyak-banyaknya agar target produksi dapat terpenuhi. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan peningkatan strategi pemasaran. Karena sebelumnya konsumen melakukan orderan langsung ke perusahaan, maka sebaiknya dilakukan peningkatan strategi pemasaran berupa



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

promosi kepada konsumen baik melalui media cetak maupun media *online* dengan memanfaatkan sosial media yang ada saat ini seperti melalui *instagram*, *facebook*, dan lain sebagainya. Peningkatan kepuasan karyawan belum tercapai karena skor capaian berada pada persentase sebesar 87,9%. Usulan perbaikan yang dapat dilakukan adalah dengan memberikan gaji sesuai beban kerja. Bila gaji dilihat adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar gaji komunitas, kemungkinan besar akan menimbulkan kepuasan. Selain itu, memberikan hak-hak karyawan seperti pemberian jaminan sosial seperti jaminan kesehatan, kecelakaan kerja, kematian, dan hari tua serta pemberian tunjangan dan lain sebagainya yang tercantum dalam Undang-undang ketenagakerjaan. Peningkatan loyalitas karyawan belum tercapai karena skor capaian berada pada persentase sebesar 73,7%. Usulan perbaikan yang dapat dilakukan adalah dengan memberikan pelayanan yang baik kepada karyawan guna meningkatkan kesejahteraan karyawan seperti mendengarkan keluhan karyawan terkait pekerjaan yang bersifat membangun. Peningkatan standar rekrutmen belum tercapai karena skor capaian berada pada persentase sebesar 78,6%. Usulan perbaikan yang dapat dilakukan adalah dengan menetapkan standar rekrutmen yang memang dibutuhkan perusahaan, tidak menerima calon karyawan yang tidak memenuhi klasifikasi perusahaan. Standar rekrutmen yang dapat diterapkan berupa tamatan SMK bidang pengecoran logam. Dalam hal ini seharusnya perusahaan tidak menerima calon karyawan tamatan SMA sehingga calon karyawan yang diterima sudah memenuhi klasifikasi yang ditetapkan. Kepemimpinan atasan belum tercapai karena skor capaian berada pada persentase sebesar 95,4%. Usulan perbaikan yang dapat dilakukan adalah atasan harus memiliki sikap yang tegas terhadap bawahan, menetapkan sistem sanksi bagi karyawan yang tidak disiplin, dan menetapkan sistem *reward* bagi karyawan atas prestasi kerja. Penetapan sanksi dilakukan sesuai dengan kesepakatan seluruh elemen perusahaan. Peningkatan *skill* karyawan belum tercapai karena jumlah produk cacat memiliki persentase sebesar 14,53% melebihi target perusahaan sebesar kurang dari 5%. Usulan perbaikan yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan pelatihan kepada karyawan agar dapat menambah keterampilan saat



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

bekerja sehingga produk cacat dapat lebih diminimalisir. Pelatihan yang dapat diterapkan perusahaan dapat berupa pelatihan pengelasan, pelatihan pengecoran, pelatihan sistem manajemen mutu, dan lain sebagainya.

5.2 Analisa Pembobotan Kinerja Karyawan di CV. Sispra Jaya Logam Menggunakan Metode *Analythical Hierarchy Process* (AHP)

Pembobotan menggunakan metode *Analythical Hierarchy Process* (AHP) pada metode *Human Resources Scorecard* (HRSC) di CV. Sispra Jaya Logam menggunakan bantuan *software Microsoft Excel* bertujuan untuk mendapatkan bobot prioritas dari kriteria, sub kriteria, dan alternatif.

1. Bobot prioritas pada perspektif *financial* adalah peningkatan kesejahteraan karyawan dengan bobot sebesar 0,833. Artinya peningkatan kesejahteraan karyawan harus diprioritaskan perusahaan daripada Peningkatan Produktivitas agar tercapai tujuan perusahaan dalam upaya peningkatan kinerja sumber daya manusia pada perspektif *financial*. Hal ini dikarenakan dalam meningkatkan profit di CV. Sispra Jaya Logam, perusahaan harus memberikan jaminan kesejahteraan kepada karyawan agar karyawan merasa aman dan nyaman selama bekerja di perusahaan ini. Pemberian jaminan kesejahteraan karyawan yang diberikan berupa BPJS dan fasilitas pendukung berupa asrama.

2. Bobot prioritas pada perspektif *customer* adalah peningkatan kepuasan karyawan dengan bobot sebesar 0,875. Artinya peningkatan kepuasan karyawan harus diprioritaskan perusahaan agar tercapai tujuan perusahaan dalam upaya peningkatan kinerja sumber daya manusia pada perspektif *customer*. Hal ini dikarenakan jika karyawan merasa puas bekerja di CV. Sispra Jaya Logam maka ia akan memproduksi permintaan pelanggan dengan baik sesuai yang diharapkan. Sehingga pelanggan juga akan merasa puas dengan permintaannya sehingga menjadi pelanggan tetap perusahaan. Kepuasan karyawan dapat diketahui dengan menyebarkan kuesioner kepuasan kerja berdasarkan *Job Descriptive Index*. Kepuasan kerja dilihat dari aspek pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pengawasan atasan, dan rekan



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kerja. Rata-rata jawaban karyawan menunjukkan bahwa ia merasa puas bekerja di perusahaan ini dengan skor yang diperoleh melebihi target perusahaan yaitu lebih besar dari 4.

3. Bobot prioritas pada perspektif proses bisnis internal adalah kepemimpinan atasan dengan bobot sebesar 0,488. Artinya adalah kepemimpinan atasan harus diprioritaskan perusahaan agar tercapai tujuan perusahaan dalam upaya peningkatan kinerja sumber daya manusia pada perspektif proses bisnis internal. Hal ini dikarenakan jika suatu perusahaan memiliki pemimpin yang memiliki *leadership* yang tinggi maka ia akan mampu menjadi contoh yang baik bagi bawahannya. Selain itu, seorang pemimpin memiliki peran terpenting didalam suatu perusahaan dimana kebijakan-kebijakan perusahaan ditetapkan oleh seorang pemimpin. Pemimpin yang kurang tegas dalam menjalankan perusahaan akan menghasilkan karyawan yang kurang disiplin. Oleh karena itu karyawan di CV. Sispra Jaya Logam masih ada yang absen atau terlambat saat bekerja karena tidak adanya sanksi keterlambatan. Kepemimpinan atasan dapat diketahui dengan menyebarkan kuesioner menurut model Hersey dan Blanchard, yaitu gaya instruksi, konsultasi, partisipasi, dan delegasi. Berdasarkan kuesioner kepemimpinan atasan, diketahui bahwa karyawan merasa kepemimpinan atasan sudah memiliki gaya kepemimpinan yang baik dengan skor yang diperoleh lebih dari target yaitu 4.

4. Bobot prioritas pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah peningkatan *skill* karyawan dengan bobot sebesar 0,875. Artinya adalah peningkatan *skill* karyawan harus diprioritaskan perusahaan agar tercapai tujuan perusahaan dalam upaya peningkatan kinerja sumber daya manusia pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Hal ini dikarenakan jika karyawan diberi kesempatan untuk dapat meningkatkan *skill* oleh perusahaan maka hal ini juga tentu akan berdampak pada perusahaan sehingga karyawan bisa mengasah kemampuan menjadi lebih baik dari sebelumnya sehingga adanya produk cacat dapat diminimalisir. Oleh karena itu sangat besar manfaat diadakannya pelatihan karyawan bagi perusahaan.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Adapun kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Indikator penilaian kinerja sumber daya manusia menggunakan metode *Human Resources Scorecard* (HRSC) di CV. Sispra Jaya Logam yang didasarkan pada visi dan misi perusahaan terbentuk sebanyak 12 Indikator Penilaian Kinerja yang menjadi acuan pada pengukuran kinerja karyawan, yaitu: jumlah produksi, pemberian jaminan kesejahteraan berupa BPJS, pemberian fasilitas pendukung berupa asrama, indeks kepuasan karyawan, jumlah karyawan yang keluar (*resign*), jam koordinasi antara atasan dengan karyawan, jumlah rapat yang terealisasi, jumlah karyawan yang belum memenuhi standar rekrutmen, indeks kepemimpinan atasan, jumlah kecelakaan kerja yang pernah terjadi, persentase jumlah produk cacat, dan persentase banyaknya karyawan yang setuju dengan rencana pengembangan.
2. Bobot prioritas indikator penilaian kinerja sumber daya manusia menggunakan metode *Analytichal Hierarchy Process* (AHP) di CV. Sispra Jaya Logam dengan bantuan *software Microsoft Excel* menghasilkan bobot prioritas antar perspektif adalah perspektif proses bisnis internal dimana pada perspektif ini yang memiliki bobot prioritas adalah kepemimpinan atasan dengan skor 0,448.
3. Hasil pengukuran kinerja sumber daya manusia menggunakan metode *Human Resources Scorecard* (HRSC) dan *Analytichal Hierarchy Process* (AHP) di CV. Sispra Jaya Logam dengan *traffic light system* dibagi menjadi 3 indikator yaitu hijau, kuning, dan merah. Klasifikasi penilaian indikator kinerja kategori kuning berarti belum mencapai target perusahaan terdiri dari peningkatan produktivitas, peningkatan kepuasan karyawan, peningkatan loyalitas karyawan, peningkatan standar rekrutmen, kepemimpinan atasan, dan peningkatan *skill* karyawan.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

6.2 © Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Saran

Adapun saran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Penulis

- a. Sebagai aplikasi dalam penerapan ilmu manajemen sumber daya manusia dan pengukuran kinerja jurusan Teknik Industri di Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Qasim Riau.

2. Bagi Perusahaan

- a. Sebaiknya pimpinan perusahaan bisa bersikap lebih tegas terhadap bawahan sehingga tidak ada lagi karyawan yang kurang disiplin dalam bekerja seperti terlambat ataupun absen lebih dari hari yang ditentukan.
- b. Sebaiknya perusahaan menerapkan sistem sanksi terhadap karyawan yang kurang disiplin.
- c. Sebaiknya perusahaan memberikan *reward* kepada karyawan yang memiliki prestasi kerja guna meningkatkan motivasi karyawan.
- d. Sebaiknya perusahaan mengadakan evaluasi terkait kinerja karyawan secara berkala sehingga karyawan dapat mengetahui apakah ia sudah bekerja secara optimal sesuai yang diharapkan atau belum.
- e. Sebaiknya pelatihan-pelatihan yang direncanakan diterapkan perusahaan guna mengasah kemampuan dan keterampilan karyawan.
- f. Sebaiknya perusahaan mengadakan pendidikan terkait budaya perusahaan bagi karyawan.
- g. Sebaiknya dilakukan penambahan jumlah karyawan yang memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan perusahaan agar target perusahaan dapat tercapai.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

- a. Sebagai referensi untuk penelitian dimasa yang akan datang
- b. Sebaiknya lebih teliti dalam menentukan indikator penilaian kinerja suatu perusahaan.



DAFTAR PUSTAKA

- Dimiaty, D dan Fairus. 2014. *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Perpustakaan Uin Suska Riau*. Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau: Jurnal Sains Teknologi dan Industri Vol. 11 No. 2.
- Dyer, L dan Reeves, T. 1995. *Human Resource Strategies And Firm Performance: What Do We Know, Where Do We Need To Go?* Cornell University: International Journal of Human Resource Management.
- Dunggio, M. 2013. *Semangat dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sulawesi Utara*. Universitas SamRatulangi Manado: Jurnal EMBA Vol. 1 No. 4.
- Dwiyani, D dan Sarino, A. 2018. *Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru sebagai Determinan Kinerja Guru*. Universitas Pendidikan Indonesia: Manajerial Vol. 3 No. 4.
- Ermayanti. 2015. *Pengukuran Kinerja SDM Metode Human Resources Scorecard sebagai Upaya Optimalisasi Kinerja Organisasi*. STIE PGRI Dewantara Jombang: Jurnal Akuntansi dan Bisnis Vol. 15 No. 1.
- Lisan, W; Sepang, J; dan Sendow, G. 2016. *Analisis Pengaruh Turnover Karyawan, Motivasi, dan Pengayaan Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Enseval Megatrading Tbk Manado*. Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi Vol. 16 No. 03.
- Lirisa, C dan Doaly, C.O. 2017. *Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Human Resource Scorecard di PT. Trio Jaya Steel*. Universitas Tarumanegara: Jurnal Teknik Industri Vol.7 No.3.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Maryuliana; Subroto, I.M.I; Haviana, S.F.C. 2016. *Sistem Informasi Angket Pengukuran Skala Kebutuhan Materi Pembelajaran Tambahan Sebagai Pendukung Pengambilan Keputusan di Sekolah Menengah Atas Menggunakan Skala Likert*. Universitas Islam Sultan Agung: Jurnal Transistor Elektro dan Informatika (TRANSISTOR EI) Vol. 1, No. 2.

Matondang, Z. 2009. *Validitas dan Reliabilitas Suatu Instrumen Penelitian*. Jurnal Tabularasa PPS Unimed Vol. 6 No.1.

Moehariono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Rajawali Pers.

Nugraha, B.A; Moehammad, S.H; dan Heru, S. 2017. *Pengaruh Status Pekerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Auto 2000 Sukun Malang)*. Universitas Brawijaya: Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 44 No. 1.

Phiong, S dan Surjasa, D. 2018. *Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia dengan Pendekatan Human Resources Scorecard dan Alat Ukur Omax (Objective Matrix) pada Bagian Produksi PT. Fajarindo Faliman Zipper*. Universitas Tarumanegara: Jurnal Teknik Industri Vol. 8 No.1.

Pratama, S Dan Ismail, I. 2018. *Mengukur Kinerja dengan HR Scorecard (Studi Pada PT BPRS Bhakti Sumekar, Sumenep)*. Seminar Nasional dan *Call for Paper Sustainable Competitive Advantage (SCA)* 8.

Prayono dan Marnis. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.

Pujihastuti, I. 2010. *Prinsip Penulisan Kuesioner Penelitian*. Jurnal Agribisnis dan Pengembangan Wilayah Vol. 2 No.1.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

Qustolani, A. 2017. *Pengaruh Kepuasan Kerja, Keadilan Prosedural dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Industri Rotan Sekecamatan Leuwimunding Majalengka)*. Jurnal Ilmiah Manajemen dan Akuntansi Vol. 4 No. 2.

Ramadhan, D.G; Setyanto, N.W; dan Efranto, R.Y. 2015. *Perancangan dan Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Metode Human Resources Scorecard (HRSC)*. Universitas Brawijaya. Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi Vol. 2 No. 2.

Rivai, V; Basri A. F. M.; Sagala, E.J; Murni, S; dan Abdullah, B. 2005. *Performance Appraisal Sistem yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Sahaya, A.R dan Wahyuni, H.C. 2017. *Pengukuran Kinerja Karyawan dengan Metode Human Resources Scorecard dan AHP (Studi Kasus : PT. Bella Citra Mandiri Sidoarjo)*. Universitas Muhammadiyah Sidoarjo: Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis Vol. 4 No. 2.

Salomon, L.L; Suryatmo, M.A; dan Salim, G.G. 2017. *Performance Measurement Of Smart System Model Based Company (A Case Study On Aloeswood Manufacturing Company)*. Jurnal Teknik dan Ilmu Komputer Vol. 06 No. 23.

Shambela, L.P. 2012. *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Stawati, R; Manaf, S; dan Winarti, E. 2009. *The Application of Human Resource Scorecard: A Case Study of Public Hospitals in NTT Province, Indonesia*. International Bulletin of Business Administration ISSN: 1451-243X Issue 4.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
- Suartha, A.C dan Sintaasih, D.K.. 2015. *Penerapan Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja dan Kompensasi: Pengaruhnya Terhadap Kinerja Petugas Kebersihan Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kota Denpasar*. E-Jurnal Manajemen Unud Vol.4 No. 9.
- Sudarto. 2015. *Pemanfaatan Analytical Hierarchy Process (AHP) Sebagai Model Sistem Pendukung Keputusan Untuk Pemilihan Karyawan Berprestasi*. STMIK: Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis Vol. 4 No. 2.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sulistiyani, E; Amir, M.I.H; Yusuf; Nasrullah; dan Injarwanto. D. 2017. *Implementasi Metode Analytical Hierarchy Process (AHP) Sebagai Solusi Alternatif dalam Pemilihan Supplier Bahan Baku Apel Di PT. Mannasatria Kusumajaya*. Technology Science and Engineering Journal Vol. 1 No. 2.
- Sungkono, S.W dan Dewi, A.M. 2017. *Pengaruh Prestasi Kerja, Loyalitas Kerja Terhadap Promosi Jabatan di PT. Bali Pawiwahan Coco Group*. E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 6 No. 4.
- Sunuharjo, B.S dan Ruhana, I. 2016. *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Jatim Selatan, Malang)*. Universitas Brawijaya: Jurnal Administrasi Bisnis Vol.34 No. 1.
- Ufa, M dan Ridwan, M. 2015. *Analisis Pengukuran Kinerja Karyawan dengan Metode Human Resources Scorecard di BMT Logam Mulia*. STAIN Kudus: Jurnal Ekonomi Syariah Equilibrium Vol. 3 No. 2.
- Wahyuni, S. 2016. *Pengaruh Pelatihan-Pengembangan Dan Motivasi Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan dengan Mediasi Komitmen Organisasi*. Jurnal EMBA Vol. 1 No. 4.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

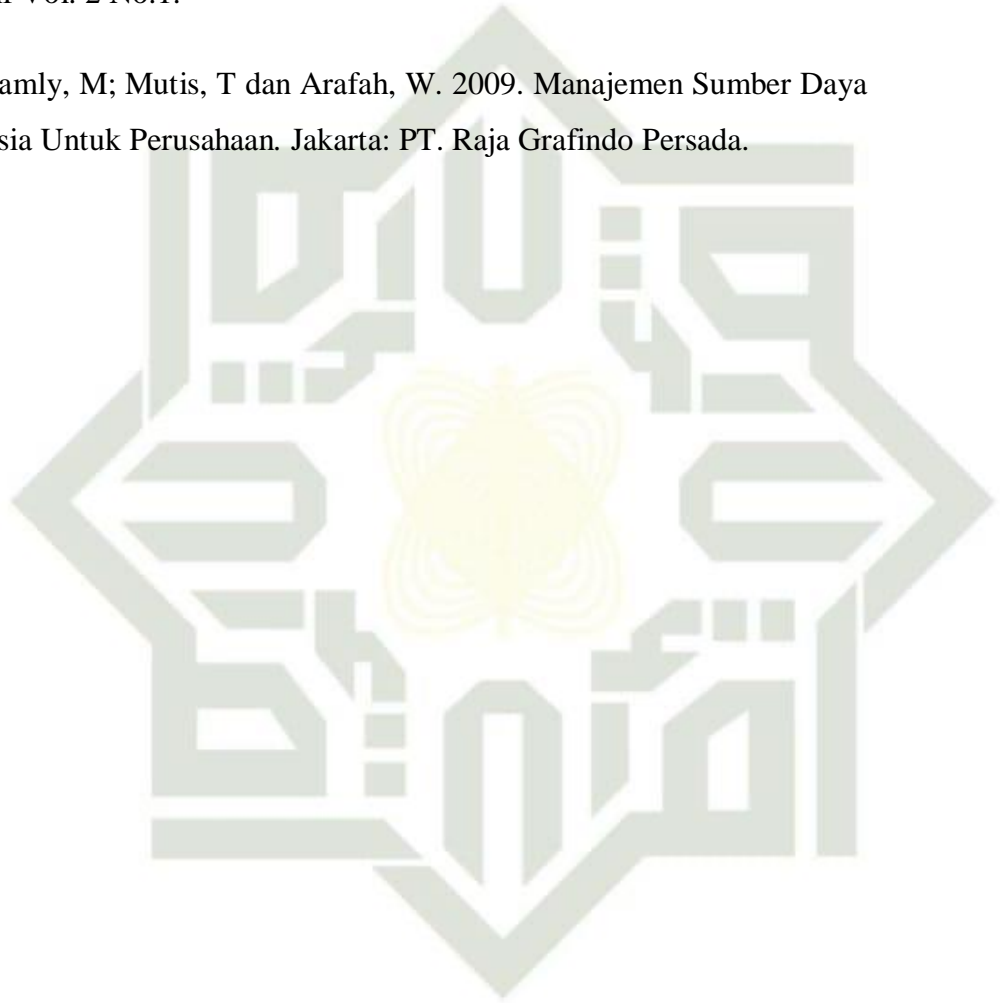
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Wibowo. 2010. Manajemen Kinerja Edisi Ketiga. Jakarta: Rajawali Pers.

Wibowo. 2016. Manajemen Kinerja Edisi Kelima. Jakarta: Rajawali Pers.

Widodo, T; Alamsyah, N; dan Utomo, C.B. 2018. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT Telkom Indonesia Cabang Batam*. Jurnal Industri Kreatif Vol. 2 No.1.

Zainal, V.R; Ramly, M; Mutis, T dan Arafah, W. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.



UIN SUSKA RIAU



FORM NARASUMBER WAWANCARA

Dengan ini saya,

Nama : SYOFYAN HADI, ST
Alamat : JALAN SUMATERA, GANG SUMATERA
Jabatan : MANAGER
Stasiun Kerja : PRODUKSI dan MARKETING
Nomor HP : 081365978572

Menyatakan bahwa telah diwawancarai sebagai narasumber oleh mahasiswa bernama NORA ALFINA jurusan Teknik Industri dari Fakultas Sains dan Teknologi Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau. Hasil wawancara digunakan sebagai bahan baku penelitian yang dapat diterima dan benar.

Pekanbaru, 05 Agustus 2019
Narasumber,

CV. SISPAJAYA LOGAM
PEKANBARU

SYOFYAN HADI, ST

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

DOKUMENTASI

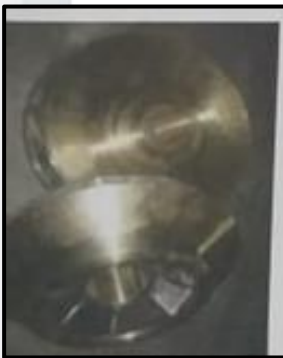
FOTO PERUSAHAAN

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

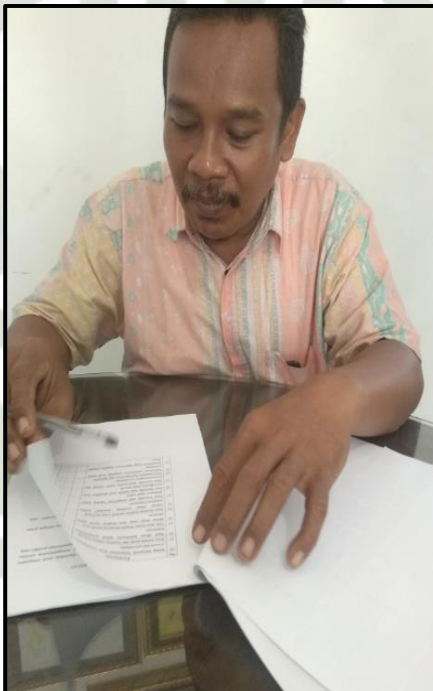
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



FOTO PRODUK



3. FOTO PIMPINAN PERUSAHAAN DAN KARYAWAN



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.





LAMPIRAN

SURVEI ORGANISASI

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan penyelesaian tugas akhir atau skripsi yang sedang saya lakukan di Fakultas Sains dan Teknologi Program Studi Teknik Industri Universitas Islam Sultan Syarif Kasim Riau, maka saya akan melakukan penelitian dengan judul **Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia dengan *Human Resources Scorecard (HRSC)* dan *Analytical Hierarchy Process (AHP)* di CV. Sispra Jaya Logam Pekanbaru.**

Adapun salah satu cara untuk mendapatkan data adalah dengan menyebarkan kuesioner kepada responden. Untuk itu, saya mengharapkan partisipasi Bapak/Ibu dan Saudara/I sekalian untuk mengisi kuesioner ini sebagai data yang akan dipergunakan dalam penelitian.

Survei bukanlah sebuah tes dan tidak ada jawaban yang benar maupun salah. Berikanlah jawaban yang menggambarkan persepsi terbaik anda untuk setiap pertanyaan yang ada sesuai dengan petunjuk pada masing-masing bagian. Jawaban yang diberikan tidak berkaitan dengan penilaian prestasi kerja anda di perusahaan. Informasi yang diterima dari kuesioner ini bersifat **RAHASIA** dan hanya digunakan untuk kepentingan akademis.

Sebelumnya saya ucapkan terima kasih atas kesediaan dan kerja sama Bapak/Ibu dan Saudara/I dalam mengisi kuesioner ini.

Peneliti

(Nora Alfina)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



KUESIONER UMUM

Nama _____ :

Petunjuk pengisian kusioner

1. Bacalah pertanyaan dengan seksama
2. Pertimbangkan setiap pertanyaan dan berilah jawaban menurut Anda paling tepat

Ket:

SS : Sangat Setuju

TS : Tidak Setuju

S : Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

CS : Cukup Setuju

No.	Pertanyaan	SS	S	CS	TS	STS
Perspektif Keuangan (<i>Financial</i>)						
1.	Peningkatan Produktivitas karyawan					
2.	Peningkatan kesejahteraan karyawan					
Perspektif Pelanggan (<i>Costumer</i>)						
1.	Peningkatan kepuasan karyawan					
2.	Peningkatan loyalitas karyawan					
Perspektif Bisnis Internal (<i>Internal Business Process</i>)						
1	Peningkatan komunikasi karyawan					
2	Peningkatan <i>Quality Relationship</i>					
3	Peningkatan standar rekrutmen					
4	Kepemimpinan Atasan					
5	Peningkatan keselamatan dan kesehatan kerja					

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (*Learning and Growth*)

No.	Pertanyaan	SS	S	CS	TS	STS
1	Peningkatan <i>skill</i> karyawan					
2	Peningkatan <i>knowledge</i> karyawan					

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.





KEPUASAN KERJA

Pada bagian ini terdapat 5 pertanyaan yang digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan Anda yang dikaji berdasarkan 5 aspek yang terdapat dalam JDI (*Job Descriptive Index*).

Petunjuk Pengisian Kuesioner:

1. Bacalah pertanyaan baik-baik
2. Pikirkan tingkat kepuasan anda Anda terhadap 5 aspek kepuasan kerja yang tercantum dalam item-item pernyataan.
3. Berilah tanda pada jawaban yang menurut anda paling tepat.

Ket:

SS : Sangat Setuju

TS : Tidak Setuju

S : Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

CS : Cukup Setuju

Pertanyaan	SS	S	CS	TS	STS
Pekerjaan itu sendiri					
Saya menikmati pekerjaan saya dan Saya sangat puas dengan hasil pekerjaan saya selama ini					
Kepuasan Gaji					
Gaji yang saya terima setara dengan jumlah pekerjaan yang saya lakukan					
Promosi					
Saya memiliki kesempatan untuk menjadi seseorang yang diperhitungkan dalam organisasi					
Atasan					
Atasan saya selalu memperhatikan dan mengapresiasi hasil pekerjaan saya					
Rekan Kerja					
Saya menikmati pekerjaan dengan rekan kerja Saya					

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



GAYA KEPEMIMPINAN

Pada bagian ini terdapat 4 pertanyaan yang digunakan untuk mengetahui gaya kepemimpinan atasan Anda menurut model Hersey dan Blanchard. Tiap pertanyaan menggambarkan perilaku spesifik atasan Anda, tetapi tidak digunakan untuk menggambarkan perilaku yang Anda inginkan dari seorang atasan.

Petunjuk Pengisian Kuesioner:

1. Bacalah pertanyaan dengan saksama
2. Pikirkan seberapa sering atasan Anda berperilaku seperti yang terdapat dalam item-item pertanyaan.
3. Pertimbangkan setiap pertanyaan dan berilah tanda pada jawaban yang menurut anda paling tepat

Ket:

SS : Sangat Setuju

TS : Tidak Setuju

S : Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

CS : Cukup Setuju

Pertanyaan	SS	S	CS	TS	STS
Intruksi					
Atasan selama ini memberikan instruksi yang jelas dan detail kepada bawahan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan					
Konsultasi					
Atasan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mendiskusikan masalah yang terkait dengan pekerjaan					
Partisipasi					
Atasan dan bawahan sama-sama bertanggung jawab dalam membuat keputusan dan pelaksanaan pekerjaan					
Delegasi					
Atasan percaya dengan kemampuan bawahan untuk melakukan pekerjaan dengan baik					

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



LAMPIRAN

KUISIONER PERBANDINGAN BERPASANGAN ANTAR KRITERIA PENGUKURAN KINERJA

Dengan Hormat,

Bersama ini, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Nora Alfina
NIM : 11552200558
Jurusan : Teknik Industri

Adalah mahasiswa Teknik Industri Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Qasim Riau bermaksud melakukan penelitian mengenai Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia dengan *Human Resources Scorecard* (HRSC) dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) di CV. Sispra Jaya Logam Pekanbaru.

Kuisisioner ini bertujuan untuk mengetahui pembobotan terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Metode yang digunakan adalah *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Pembobotan dilakukan dengan metode perbandingan berpasangan antar kriteria dan sub kriteria. Dalam pengisian kuisisioner berikut ini, diberikan nilai menurut pendapat Bapak tentang seberapa penting kriteria atau sub kriteria yang satu dibandingkan terhadap kriteria atau sub kriteria yang lain. Adapun skala yang digunakan adalah sebagai berikut:



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Intensitas Kepentingan	Keterangan	Penjelasan
1	Kedua elemen sama pentingnya	Dua elemen mempunyai pengaruh yang sama besar terhadap tujuan
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting dari pada elemen yang lainnya	Pengalaman dan penilaian sedikit menyokong satu elemen dibandingkan elemen lainnya
5	Elemen yang satu lebih penting dari pada elemen yang lainnya	Pengalaman dan penilaian sangat kuat menyokong satu elemen dibandingkan elemen lainnya
7	Satu elemen jelas lebih penting dari pada elemen lainnya	Satu elemen yang kuat dikosong dan dominan terlihat dalam praktek
9	Satu elemen mutlak penting dari pada elemen lainnya	Bukti yang mendukung elemen yang satu terhadap elemen lain memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan
2,4,6,8	Nilai-nilai antara dua nilai pertimbangan yang berdekatan	Nilai ini diberikan bila ada dua kompromi diantara dua pilihan
Kebalikan	Jika untuk aktivitas I mendapat satu angka disbanding dengan aktivitas J, maka J mempunyai nilai kebalikannya dibanding dengan I	

Hormat Saya

Nora Alfina



IDENTITAS RESPONDEN

Nama :
 Jenis Kelamin :
 Umur :
 Jabatan/Bagian :

Besar harapan saya dalam pengisian kuisioner ini Bapak memberikan jawaban sebenarnya dan objektif, sehingga akan memperoleh suatu masukan yang berharga untuk menunjang keakuratan penelitian ini.

Petunjuk Pengisian

Berilah tanda centang (√) untuk memberikan nilai yang menurut pendapat Bapak tentang seberapa penting kriteria atau sub kriteria yang satu dibandingkan terhadap kriteria atau sub kriteria yang lain.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



PERBANDINGAN BERPASANGAN ANTAR KRITERIA KINERJA KARYAWAN

	Perspektif	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Perspektif Pemandangan
	Financial																		Costumer
	Financial																		Proses Bisnis Internal
	Financial																		Pertumbuhan dan Pembelajaran
	Costumer																		Proses Bisnis Internal
	Costumer																		Pertumbuhan dan Pembelajaran
6	Proses Bisnis Internal																		Pertumbuhan dan Pembelajaran

PERBANDINGAN BERPASANGAN ANTAR TUJUAN STRATEGI PERSPEKTIF KEUANGAN

No	Indikator	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Indikator Pemandangan
1	Peningkatan produktivitas																		Peningkatan kesejahteraan karyawan

PERBANDINGAN BERPASANGAN ANTAR TUJUAN STRATEGI PERSPEKTIF *COSTUMER*

No	Indikator	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Indikator Pemandangan
1	Peningkatan kepuasan karyawan																		Peningkatan loyalitas karyawan

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

UIN SUSKA RIAU

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
- Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 - Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



PERBANDINGAN BERPASANGAN ANTAR TUJUAN STRATEGI PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL

No	Indikator	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Indikator Pembanding
1	Peningkatan komunikasi karyawan																		Peningkatan <i>Quality Relationship</i>
2	Peningkatan komunikasi karyawan																		Peningkatan Standar Rekrutmen
3	Peningkatan komunikasi karyawan																		Kepemimpinan Atasan
4	Peningkatan komunikasi karyawan																		Peningkatan Kesehatan dan Keselamatan Kerja
5	Peningkatan <i>Quality Relationship</i>																		Peningkatan Standar Rekrutmen
6	Peningkatan <i>Quality Relationship</i>																		Kepemimpinan Atasan
7	Peningkatan <i>Quality Relationship</i>																		Peningkatan Kesehatan dan Keselamatan Kerja
8	Peningkatan Standar Rekrutmen																		Kepemimpinan Atasan
9	Peningkatan Standar Rekrutmen																		Peningkatan Kesehatan dan Keselamatan Kerja
10	Kepemimpinan Atasan																		Peningkatan Kesehatan dan Keselamatan Kerja

PERBANDINGAN BERPASANGAN ANTAR TUJUAN STRATEGI PERSPEKTIF PERTUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN

No	Indikator	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Indikator Pembanding
1	Peningkatan <i>skill</i> karyawan																		Peningkatan <i>knowledge</i> karyawan

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
- Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 - Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA PEGAWAI PERPUSTAKAAN UIN SUSKA RIAU

Dewi Diniaty¹ Muhsamad Fairuz²

Jurusan Teknik Industri, Fakultas Sains dan Teknologi
Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau
email: dewidiniaty@yahoo.co.id

ABSTRAK

Perpustakaan merupakan lembaga yang bersifat dinamis, yang berkembang sesuai dengan perkembangan peradaban manusia. Perpustakaan UIN SUSKA Riau telah melakukan berbagai bentuk inovasi sistem informasi, perbaikan sumber daya manusia dan melakukan *up grade* fasilitas baik *hardware* maupun *software*, dalam rangka untuk mewujudkan otomatisasi perpustakaan. Tujuan otomatisasi perpustakaan untuk meningkatkan pelayanan perpustakaan kepada pemustaka. Dengan otomatisasi perpustakaan, pemustaka akan sangat terbantu dan dapat menghemat waktu dalam melakukan penelusuran informasi, proses peminjaman dan pengembalian buku, pendaftaran anggota baru, dan sebagainya. Sehingga tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh tingkat pendidikan, pengalaman kerja, dan kinerja pegawai terhadap produktivitas kerja. Dari hasil pengolahan data diperoleh bahwa variabel pengalaman kerja merupakan variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai karena koefisien regresinya paling besar diantara variabel yang lainnya. Variabel tingkat pendidikan (X_1) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y) tetapi pengaruhnya tidak mutlak atau tidak signifikan. Variabel pengalaman kerja (X_2) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Variabel pengembangan pegawai (X_3) terhadap kinerja pegawai (Y) tidak berpengaruh secara signifikan. Nilai F hitung > nilai F maka H_0 ditolak, sehingga diduga ada pengaruh yang signifikan antara variabel pendidikan, pengalaman dan pengembangan pegawai secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Perpustakaan UIN Suska Riau, terbukti kebenarannya. Variabel pendidikan, pengalaman kerja, pengembangan pegawai memberikan pengaruh sebesar 51,9% terhadap kinerja pegawai, sedangkan sisanya sebesar 48,1% dipengaruhi oleh faktor lain di luar variabel yang diteliti.

Kata Kunci: Perpustakaan, Kinerja Pegawai, Pendidikan, Pengalaman, Pengembangan Pegawai.

ABSTRACT

Library is an institution that is dynamic, evolving in accordance with the development of human civilization. Library UIN Suska Riau has taken various forms of information systems innovation, improvement of human resources and facilities to up-grade hardware and software, in order to realize the automation of the library. The purpose of library automation to improve library services to the visitors. With a library automation, the visitors will be very helpful and can save time in browsing information, the process of borrowing and returning books, registration of new members, and so on. So the purpose of this study was to determine the effect of education level, work experience, and performance of employees against workplace productivity. From the results obtained that the data processing work experience variable is the variable most dominant influence on employee performance because most large regression coefficient among other variables. Education level variables (X_1) effect on employee performance (Y) but the effect is not absolute or insignificant. Work experience variable (X_2) significantly influence employee performance (Y). Variable employee development (X_3) on employee performance (Y) is not significant. F count > F value then H_0 is rejected, so presumably a significant influence between the variables of education, experience and employee development are jointly significant effect on employee performance Library UIN Suska Riau, substantiated. Variable education, work experience, employee development impact of 51.9% on the performance of employees, while the remaining 48.1% is influenced by other factors outside of the variables studied.

Keywords: Library, Employee Performance, Education, Experience, Employee Development.

PENDAHULUAN

Perpustakaan merupakan lembaga yang bersifat dinamis, yang berkembang sesuai dengan perkembangan peradaban manusia.

Dalam dunia pendidikan, perpustakaan perguruan tinggi merupakan salah satu pusat ilmu pengetahuan dan sebagai jantung bagi program-program pendidikan perguruan tinggi.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Cornell University
ILR School

Cornell University ILR School
DigitalCommons@ILR

CAHRS Working Paper Series

Center for Advanced Human Resource Studies
(CAHRS)

11-1-1994

Human Resource Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Need to Go?

Lee Dyer
Cornell University

Todd Reeves
AT&T - Global Information Solutions

Follow this and additional works at: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp>

Part of the [Human Resources Management Commons](#)

Thank you for downloading an article from DigitalCommons@ILR.

Support this valuable resource today!

This Article is brought to you for free and open access by the Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS) at DigitalCommons@ILR. It has been accepted for inclusion in CAHRS Working Paper Series by an authorized administrator of DigitalCommons@ILR. For more information, please contact blsdigital@cornell.edu.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



SEMANGAT DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA PT. JASA RAHARJA (PERSERO) CABANG SULAWESI UTARA

Oleh:

Mardjan Dunggio

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen

Universitas Sam Ratulangi Manado

email: mardjandunggio@yahoo.com

ABSTRAK

Produktivitas yang tinggi dari karyawan perusahaan merupakan tuntutan saat ini, untuk itu pimpinan perusahaan harus memperhatikan semangat kerja karena Semangat kerja merupakan sikap mental yang mampu memberikan dorongan bagi seseorang untuk dapat bekerja lebih giat, cepet, dan baik. Faktor lain yang menentukan produktivitas kerja adalah disiplin kerja karena hilangnya disiplin kerja akan berpengaruh terhadap efisiensi kerja dan tugas tugas karyawan. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh semangat dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja karyawan. Sampel yang digunakan 50 responden dari populasi sebanyak 56 karyawan. Metode Penelitian deskriptif, dengan analisis kausalitas dan Metode Regresi Linear Berganda. Hasil penelitian secara simultan Semangat dan disiplin kerja berpengaruh terhadap Produktivitas kerja karyawan pada PT. Jasa Raharja (Persero) cabang Sulawesi Utara. Variabel dominan adalah disiplin kerja. Artinya Produktivitas kerja karyawan dapat dicapai perusahaan apabila karyawan dapat lebih berkonsentrasi dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan waktu yang ditentukan serta waktu kerja dapat lebih dioptimalkan.

Kata kunci: semangat kerja, disiplin kerja, produktivitas kerja

ABSTRACT

High productivity of the employees of the company are the current demands, to the leadership of the company have to pay attention to morale because morale is a mental attitude that can provide the impetus for a person to be able to work harder, faster, and better. Another factor that determines the productivity of labor discipline kerja is due to loss of work discipline will affect the work efficiency and employee tasks. The purpose of this study to determine the effect of the spirit and discipline of work on employee productivity. The sample used 50 respondents from a population of 56 employees. Descriptive research methods, the causality analysis and multiple linear regression method. The results simultaneously working spirit and discipline affect the productivity of employees at PT. Jasa Raharja (Persero) North Sulawesi. Dominant variable is the discipline of work. Meaning of employee productivity can be achieved if the company can concentrate more employees in completing the work in accordance with the specified time and working time can be optimized.

Keywords: working spirit, work discipline, work productivity

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH DAN MOTIVASI KERJA GURU SEBAGAI DETERMINAN KINERJA GURU

*Principals' Situational Leadership Style and Teachers' Motivation as Determinant of
Teachers' Job Performance*

Dini Dwiyan, Alit Sarino¹⁾

Email: dimidwiyani95@student.upi.edu, alitsarino@upi.edu

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru. Metode penelitian menggunakan metode survey. Teknik pengumpulan data menggunakan angket model *rating scale* dengan skor yang terentang antara 1 sampai dengan 5. Responden adalah 66 guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 11 di Kota Bandung. Teknik analisis data menggunakan regresi. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan situasional dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, baik secara parsial maupun secara simultan. Dengan demikian kinerja guru dapat ditingkatkan melalui peningkatan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dan motivasi kerja guru.

Kata Kunci: gaya kepemimpinan situasional, motivasi kerja, kinerja guru

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze the influence of principals' situational leadership style and teachers' motivation on teachers' job performance. The research method used survey method. Data collection techniques used a rating scale questionnaire with scores ranging from 1 to 5. Respondents are 66 teachers of State Vocational High School 11 in Bandung. Data analysis technique using regression. The results showed that situational leadership style and job motivation have a positive and significant influence on teachers' job performance, either partially or simultaneously. Thus the performance of teachers can be improved through improving the principals' situational leadership style and teachers' motivation.

Keywords: situational leadership style, teachers' motivation, teachers' job performance



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



**PENGUKURAN KINERJA SDM METODE HUMAN RESOURCES SCORECARD
SEBAGAI UPAYA OPTIMALISASI KINERJA ORGANISASI**

DWI ERMAYANTI S (dwi_ermayanti@yahoo.co.id)

STIE PGRI Dewantara Jombang

ABSTRACT

KSP Sejahtera Jatin is one of the savings and loans cooperatives. One factor that determine the achievement of the company objectives is employee performance. During this time, KSP Sejahtera Jatin in its efforts to improve the human resources quality, just assessing softskill employee performance and subjective nature. The Company has never made a comprehensive measurement of employee performance so it is unknown what factors have not been identified and has not been achieved in forming the better employee performance quality.

Human Resources Scorecard is a performance measurement system of human resource that linking people, strategy and performance to produce a superior company. Human Resources Scorecard describes the vision, mission, strategy into human resources action that can be measured. Human resources performance measurement is divided into four perspectives which are financial, customer, internal business process and learning and growth perspective. Each perspective weighted by Analytical Hierarchy Process method.

Keywords: *Performance measurement, Human Resources, Human Resources Scorecard method, Analytical Hierarchy Process.*

KSP Sejahtera Jatin adalah salah satu koperasi yang bergerak di bidang simpan pinjam. Salah satu faktor penentu tercapainya tujuan perusahaan adalah kinerja karyawan. Selama ini, KSP Sejahtera Jawa Timur dalam usahanya meningkatkan kualitas SDM, hanya menilai softskill kinerja karyawan dan bersifat subjektif. Perusahaan belum pernah melakukan pengukuran kinerja karyawan secara komprehensif atau menyeluruh sehingga tidak diketahui faktor apa saja yang belum teridentifikasi dan belum tercapai dalam membentuk kualitas kinerja karyawan yang lebih baik.

Human Resources Scorecard adalah suatu sistem pengukuran kinerja sumber daya manusia yang mengaitkan orang-strategi- kinerja untuk menghasilkan perusahaan yang unggul. Human Resources Scorecard menjalarkan visi, misi, strategi menjadi aksi human resources yang dapat diukur kontribusinya. Pengukuran kinerja sumber daya manusia ini memandang unit bisnis dari empat perspektif yaitu perspektif financial, perspektif customer, perspektif internal business process serta perspektif learning and growth. Setiap perspektif yang ada dalam metode Human resources Scorecard ditobotkan dengan metode analytical Hierarchy process.

Kata kunci: *Kinerja karyawan, sumber daya manusia, Metode Human Resources Scorecard, Metode Analytical Hierarchy Process.*

PENDAHULUAN

Dewasa ini, persaingan antar perusahaan yang sangat ketat membutuhkan kemampuan perusahaan untuk meningkatkan kinerja secara menyeluruh. Tiap perusahaan dituntut untuk meningkatkan performa kinerja secara menyeluruh dalam menghadapi kompetisi dan menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien yang pada akhirnya visi, misi dan strategi perusahaan dapat tercapai.

Di dalam KSP Sejahtera ini masih belum terdapat suatu sistem pengukuran kinerja karyawan yang baku dan bersifat komprehensif atau menyeluruh, selama ini ukuran kinerja sumber daya manusia perusahaan lebih dititikberatkan hanya pada sisi administratifnya saja atau selama hari kerja karyawan tersebut sesuai dengan *job description*. Pimpinan perusahaan menganggap karyawan tersebut telah bekerja dengan baik tanpa ada kesalahan dan sesuai dengan prosedur yang berlaku

ANALISIS PENGARUH *TURNOVER* KARYAWAN, MOTIVASI, DAN PENGAYAAN PEKERJAAN, TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT. ENSEVAL MEGATRADING TBK MANADO

ANALYSIS OF *TURNOVER* EMPLOYEES, MOTIVATION AND ENRICHMENT WORK TO THE JOB SATISFACTION OF EMPLOYEES ON PT. ENSEVAL MEGATRADING TBK MANADO

Wilson Lisan, Jantje Sepang, Greis Sendow

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
Universitas Sam Ratulangi, Manado 951115, Indonesia
Email : Wilsonlisan07@gmail.com

ABSTRAK

Kepuasan kerja karyawan dalam suatu organisasi sangat penting perannya dalam rangka menciptakan unjuk kerja yang baik. Karyawan yang memiliki kepuasan tinggi dalam pekerjaannya memiliki unjuk kerja yang lebih baik dalam menjalankan tugasnya daripada mereka yang merasa tidak puas dengan pekerjaannya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah turnover karyawan, motivasi dan pengayaan pekerjaan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Turnover Karyawan, Motivasi dan Pengayaan Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Enseval Putera Megatrading Tbk. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuisioner dengan sampel sebanyak 60 Responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Turnover, Motivasi dan Pengayaan Pekerjaan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Enseval Putera Megatrading Tbk. Sedangkan secara parsial Turnover dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dan pengayaan pekerjaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kata Kunci: Turnover Karyawan, Motivasi, Pengayaan Pekerjaan, Kepuasan Kerja

ABSTRACT

The employees satisfaction in an organization has played the importance role to create good working performance. The employees who have a high satisfaction in the work will performing more good achievement rather than the employee who have low satisfaction. Factors influencing the employees satisfaction are employees turnover, motivation and working enrichment. The study aims to reveal the employees turnover, motivation and working enrichment to the employees satisfaction at PT Male Enseval Megatrading Tbk. Technique Analysis the used [is] analysis of regresi doubled linear. 60 employees were surveyed as responders. The result shows turnover, motivation and working enrichment simultaneously have an signifikan influences to the employees satisfaction of PT Male Enseval, Megatrading Tbk. While, turnover and motivation partially have an signifikan influences to the employees satisfaction, however the working enrichment do not have signifikan influence to employees satisfaction.

Keywords: Employee Turnover, Motivation, Job Enrichment, Job Satisfaction

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

PENGUKURAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DENGAN HUMAN RESOURCE SCORECARD DI PT. TRIO JAYA STEEL

Carina Lorisa¹ dan Carla Olyvia Doaly²

¹Mahasiswa Program Studi Teknik Industri Universitas Tarumanagara

²Dosen Pembimbing Program Studi Teknik Industri Universitas Tarumanagara

carinalorisa@yahoo.com¹, car_doaly@yahoo.com²

ABSTRAK

Kecakapan dan keterampilan karyawan di perusahaan dapat diketahui dengan adanya pengukuran kinerja. PT. Trio Jaya Steel merupakan perusahaan pembuatan logam berlubang yang memiliki segmen pasar cukup luas. Dimana selama ini, perusahaan belum pernah melakukan pengukuran kinerja dan belum memiliki SOP. Selain itu, tingkat pendidikan karyawan yang belum mencapai target yang ditetapkan perusahaan. Oleh karena itu, pada penelitian ini pengukuran kinerja dilakukan dengan menggunakan metode HR Scorecard yang mengacu pada empat perspektif. Berdasarkan hasil penyebaran kuisioner dimana penilaian menggunakan Skala Likert menghasilkan 11 tujuan strategis. Pengukuran kinerja dilakukan dengan menentukan lag indicator dan lead indicator serta dilakukan pembobotan dengan menggunakan AHP untuk mengetahui bobot prioritas pada setiap kriteria dan sub kriteria pada masing-masing perspektif. Selanjutnya, dilakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan Traffic Light System dengan mengukur pencapaian target perusahaan. Berdasarkan 11 indikator terdapat 6 indikator kinerja belum mencapai target, 1 indikator jauh di bawah target dan 4 indikator sudah mencapai target. Oleh karena itu, dalam upaya peningkatan kinerja diperlukan analisis SWOT untuk menentukan strategi atau saran perbaikan berupa SOP dan rancangan HR Scorecard.

Kata kunci: HR Scorecard, Skala Likert, AHP, Traffic Light System, SWOT

ABSTRACT

The employee's proficient and skill in the company can be determined by performance measurement. PT. Trio Jaya Steel is a perforated metal manufacturing that has a wide market segment. During this time, the company has never done performance measurement and not have SOP yet. In addition, the level of employee's education has not reached the target yet that set by the company. Therefore, in this research, performance measurement is done by using HR Scorecard method which refers to the four perspectives. Based on the results of the distribution of questionnaires, where the assessment using Likert Scale, result 11 strategic objectives. Performance measurement is done by determining lag indicator and lead indicator and then weighted by AHP to find the priority weight on each criteria and sub criteria in every perspective. Next, do the performance measurement by using Traffic Light System, which is measuring the achievement of the target company. Based on 11 indicators, there are 6 indicator performances that have not reached the target yet, 1 indicator far below the target, and 4 indicators have reached the target. Therefore, in an effort to improve performance, needs SWOT analysis to determine the strategy or suggestion of improvement in the form of SOP and the design of HR Scorecard.

Keywords: HR Scorecard, Likert Scale, AHP, Traffic Light System, SWOT

PENDAHULUAN

PT. Trio Jaya Steel merupakan perusahaan pembuatan logam berlubang dimana menawarkan berbagai macam lembaran logam berlubang. Terdapat dua produk utama yang dihasilkan oleh PT. Trio Jaya Steel yaitu *expanded* dan

perforated. PT. Trio Jaya Steel merupakan perusahaan yang memperhatikan kebutuhan masyarakat, sehingga dapat menghasilkan berbagai macam variasi lubang. Selama 3 tahun berdiri, PT. Trio Jaya Steel belum pernah melakukan pengukuran kinerja serta belum memiliki *Standard Operating Procedure* (SOP).

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Sistem Informasi Angket Pengukuran Skala Kebutuhan Materi Pembelajaran Tambahan Sebagai Pendukung Pengambilan Keputusan Di Sekolah Menengah Atas Menggunakan Skala Likert

Maryuliana, Imam Much Ibnu Subroto, Sam Fariza Chairul Havianna
Teknik Informatika, Universitas Islam Sultan Agung

Correspondence Author: imam@unisula.ac.id

Abstract

Dalam program pelayanan bimbingan konseling pemberian materi pembelajaran tambahan bagi siswa di SMAN 5 Semarang, untuk proses penentuan materi pembelajaran masih dilaksanakan secara manual belum menggunakan sebuah sistem untuk pengelolaan. Penentuan materi pembelajaran menggunakan angket berupa lembaran-lembaran kertas untuk diisi oleh siswa yang kemudian seluruh hasil pengisian dihitung menggunakan microsoft excel. Proses perhitungan hasil membutuhkan waktu kurang lebih 1 minggu. Dengan proses yang demikian menyebabkan masalah yaitu kurang efektif dan efisien proses kerja, sehingga pelayanan menjadi kurang maksimal. Untuk mengatasi masalah yang ada maka dibangun sebuah sistem informasi angket berbasis web yang dapat digunakan untuk mengelola data angket, melakukan pengisian angket, dan memperoleh hasil pengisian angket. Perhitungan hasil angket menerapkan skala likert untuk mengukur nilai skala kebutuhan. Skala likert merupakan suatu skala penilaian yang menyajikan pilihan skala dengan nilai pada setiap skala untuk mengukur tingkat persetujuan terhadap sesuatu. Berdasarkan implementasi dan pengujian sistem yang dibangun maka dapat disimpulkan bahwa sistem informasi angket pengukuran skala kebutuhan materi pembelajaran tambahan dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi proses kerja pengelolaan angket kebutuhan materi pembelajaran tambahan.

Keyword: Angket, bimbingan konseling, pendukung pengambilan keputusan, skala likert.

1. PENDAHULUAN

Lembaga bimbingan konseling SMA Negeri 5 Semarang memberikan berbagai program pelayanan untuk memaksimalkan proses pembentukan dan pengembangan karakter peserta didik di sekolah. Salah satunya yaitu program layanan pemberian materi pembelajaran tambahan bagi peserta didik di luar dari materi pembelajaran umum. Adapun materi tambahan yang diberikan yaitu materi mengenai proses pengembangan karakter peserta didik baik itu dalam bidang kehidupan pribadi, bidang sosial, bidang belajar, maupun bidang karier. Adapun materi-materi yang diberikan untuk pembelajaran tambahan disesuaikan dengan kebutuhan peserta didik, maka peserta didik berpartisipasi dalam penentuan materi. Penyajian pemilihan kebutuhan materi untuk peserta didik dibuat dalam bentuk angket kebutuhan, berisi pernyataan-pernyataan kebutuhan materi disertai dengan pilihan jawaban untuk tiap point pernyataan.

Dalam proses penyebaran atau pengisian angket masih dilakukan secara manual, dimana angket yang dibagikan kepada peserta didik dalam bentuk lembaran. Untuk membagikan angketnya pun guru harus menunggu hingga peserta didik dalam satu kelas itu terkumpul semua agar merata. Kemudian untuk menghitung hasil angket guru BK harus menunggu terlebih dahulu angket yang telah diisi terkumpul semua, sehingga proses perhitungan membutuhkan waktu yang lama. Untuk melakukan pendataan hasil angket serta menentukan prioritas kebutuhan materi tiap kelas berdasarkan hasil angket, pihak BK belum menggunakan sebuah sistem informasi namun sudah terkomputerisasi yaitu menggunakan microsoft office (Microsoft Word, dan Microsoft Excel). Hal tersebut mengakibatkan kurang efektif dan efisien proses kerja. Dengan adanya dukungan infrastruktur jaringan di SMA Negeri 5 Semarang sangat dimungkinkan untuk pembuatan

Journal homepage: <http://jurnal.unisula.ac.id/online/index.php/EI>

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



VALIDITAS DAN RELIABILITAS SUATU INSTRUMEN PENELITIAN

Zulkifli Matondang *

Abstrak

Instrumen merupakan suatu alat yang dipergunakan sebagai alat untuk mengukur suatu obyek ukur atau mengumpulkan data dari suatu variabel. Suatu instrumen dikatakan baik bila valid dan reliabel. Validitas terdiri atas validitas isi, konstruk, empirik. Validitas internal skor butir dikotomi dan skor butir politomi berturut-turut digunakan korelasi biserial dan korelasi product moment. Kriteria suatu butir valid atau tidak valid didasarkan pada nilai r -tabel. Reliabilitas konsistensi gabungan butir untuk skor butir dikotomi dan skor butir politomi berturut-turut digunakan KR-20 dan koefisien Alpha. Interpretasi terhadap koefisien reliabilitas merupakan interpretasi relatif dalam artian bahwa tidak ada batasan mutlak yang menunjukkan berapa angka koefisien minimal yang harus dicapai agar suatu pengukuran dapat disebut reliabel. Namun, memberikan informasi tentang hubungan varians skor teramati dengan skor sejati kelompok individu.

Kata kunci: Validitas, Reliabilitas, Instrumen Penelitian.

A. PENDAHULUAN

Dalam penelitian pendidikan khususnya penelitian kuantitatif dikenal dengan nama variabel, misalnya variabel laten, variabel manifes dan sebagainya. Variabel inilah yang pada umumnya ingin diketahui karakteristik yang dimilikinya, misalnya rata-rata, median, modus, standar deviasi dan lain-lain.

Untuk mengukur suatu variabel diperlukan alat ukur yang biasa disebut instrumen. Djaali (2000: 9) menyatakan bahwa secara umum yang dimaksud dengan instrumen adalah suatu alat yang karena memenuhi persyaratan akademis maka dapat dipergunakan sebagai alat untuk mengukur suatu obyek ukur atau mengumpulkan data mengenai suatu variabel. Selanjutnya dinyatakan bahwa pada dasarnya instrumen dapat dibagi menjadi dua macam, yakni tes dan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.





PENGARUH STATUS PEKERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada Karyawan Auto 2000 Sukun Malang)

Bayu Aditya Nugraha
Moehammad Soe'od Hakam
Heru Susilo
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Malang
Email : bayuaditya_n@yahoo.com

ABSTRACT

This research aims to examine status of employment and working environment simultaneous and partial to employee performance . The result from multiple linear regression analysis indicates that the independent variable, status of employment and working environment , both simultaneously and partially have positive impact and significant relationship with employees' performance. Based on the results, it can be concluded that workers are satisfied and comfortable with status of employment and working environment provided by the company. Furthermore relationship between employees and leader are much better even though the employees are having different status of employment. The performance of permanent employees is better than the performance temporary employees so hopefully companies can increase their status of employment to increase employee performance.

Keywords : Status of Workers, Work Environment, Employee Performance

ABSTRAK

Penelitian yang dilakukan penulis bertujuan untuk mengetahui pengaruh status pekerja dan lingkungan kerja secara bersama-sama dan parsial terhadap kinerja karyawan serta mengetahui kinerja mana yang lebih baik antara pegawai tetap dan pegawai tidak tetap. Hasil analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini menunjukkan bahwa variabel-variabel bebas dalam penelitian yaitu status pekerja dan lingkungan kerja secara bersama-sama dan secara parsial mempunyai pengaruh positif dan hubungan yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan puas dan nyaman dengan status pekerjaan dan lingkungan kerja karyawan yang telah diberikan oleh perusahaan. Hubungan antar karyawan dan pimpinan membaik walaupun memiliki status pekerja yang berbeda. Kinerja karyawan tetap lebih baik daripada kinerja karyawan tidak tetap sehingga diharapkan perusahaan dapat meningkatkan status pekerja demi menaikkan kinerja karyawan.

Kata Kunci : Status Pekerja, Lingkungan Kerja, Kinerja Karyawan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

PENGUKURAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DENGAN PENDEKATAN HUMAN RESOURCES SCORECARD DAN ALAT UKUR OMAX (OBJECTIVE MATRIX) PADA BAGIAN PRODUKSI PT. FAJARINDO FALIMAN ZIPPER

Sunny Phiong¹ dan Dadang Surjasa²

¹Mahasiswa Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Tarumanagara

²Staff Pengajar Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Tarumanagara

Email: phionsunny@gmail.com, d_surjasa@gmail.com

ABSTRAK

PT. Fajarindo Faliman Zipper merupakan perusahaan yang memproduksi rit'leting. Salah satu permasalahan yang dihadapi perusahaan terkait dengan kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) adalah kurang tercapainya target perusahaan diidentifikasi dari adanya target produktivitas per orang yang masih di bawah target perusahaan. Untuk mengevaluasi produktivitas pada penelitian ini, maka perlu dilakukan pengukuran kinerja SDM.

Model pengukuran kinerja SDM dilakukan menggunakan pendekatan Human Resource Scorecard (HRSC) dengan menjabarkan visi dan misi menjadi aksi human resources yang dapat diukur kontribusinya dalam 4 perspektif: HPWS, HR System Alignment, HR Efficiency, HR Deliverable dan menghasilkan 18 Key Performance Indicator (KPI). Sedangkan alat ukurnya yaitu Objective Matrix (OMAX), setelah hasil diperoleh maka dilakukan evaluasi terhadap kriteria kinerja yang belum tercapai dengan Fault Tree Analysis (FTA). Kemudian dilakukan suatu perencanaan perbaikan agar kinerja dapat meningkat.

Berdasarkan hasil pencapaian yang diukur menggunakan alat ukur OMAX dengan traffic light system menunjukan bahwa tingkat produktivitas dan waktu pelayanan berada pada level tiga dan satu sehingga masih membutuhkan perhatian yang intensif. Berdasarkan pendekatan FTA maka diketahui salah satu penyebabnya adalah operator kurang teliti. Salah satu usulan yang dapat diberikan yaitu Dokumen-dokumen yang telah berisi mengenai masalah-masalah, cara pencegahan dan perbaikan dibuat prosedur tindakan perbaikan dan pencegahan.

Kata Kunci: Human Resources Scorecard, Objective Matrix, Traffic Light System, Fault Tree Analysis

ABSTRACT

PT. Fajarindo Faliman Zipper is a company that produces zipper. One of the problems faced by companies related to the performance of human resources is less the achievement of company targets identification: targets of productivity each person that was still below the company's target. To evaluate the productivity of research, then the human resource performance measurement needs to be done.

Human resource performance measurement model is done using an approach HRSC and lays out the vision and mission into action measurable human resources contributions in 4 perspectives: HPWS, HR System Alignment, HR Efficiency, HR Deliverable, and generate 18 KPI. While the measurement tool that is OMAX, after the results obtained in the evaluation done against the performance criteria isn't reached with the FTA. Then do a repair planning so that performance can be improved.

Based on the results of the achievement as measured using the measuring instrument OMAX with traffic light system indicate that the level of productivity and time of service are at level three and one so still requires intensive care. Based on the FTA approach then known to one of the operators are less scrupulous. One of the proposals that can be given documents which already contain about problems, ways of prevention and improvement made corrective actions procedure and prevention.

Keywords: Human Resources Scorecard, Objective Matrix, Traffic Light System, Fault Tree Analysis

PENDAHULUAN

Dewasa ini, persaingan industri menjadi semakin ketat. Oleh karena itu setiap perusahaan harus berusaha

mengefisiensi dan mengefektifkan kinerja dari perusahaannya sehingga dapat menghadapi persaingan tersebut. Faktor internal sebenarnya cenderung dapat

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

MENGUKUR KINERJA DENGAN HR SCORECARD (STUDI PADA PT BPRS BHAKTI SUMEKAR, SUMENEP)

Sebrang Pratama¹, Iriani Ismail²

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trunojoyo Madura

Email: sebrang.pratama@gmail.com

ABSTRACT

The companies need to measure their performance, because it will determine the success or failure of human resources in supporting the company's business activities to realize the vision, mission and goals's company. The lack of employee's performance appraisal standard is a problem in PT BPRS Bhakti Sumekar. The aims of this study are to develop models and measure employee's performance in PT BPRS Bhakti Sumekar based on the HR Scorecard approach. Data analysis techniques using Analytical Hierarchy Proses (AHP) method. The results showed that financial perspective has the greatest weight, then the learning and growth perspective, the customer perspective and the lowest is the internal business process perspective. It means that the internal business process perspective must be priorities in PT BPRS Bhakti Sumekar. Generally, the results showed that the employees performance of the fourth perspectives is in a good category or overall the employees performance in PT BPRS Bhakti Sumekar is good.

Keywords: HR Scorecard, AHP, Employees performance.

ABSTRAK

Perusahaan perlu melakukan pengukuran atas kinerja mereka, karena ini akan menentukan berhasil atau tidaknya sumber daya manusia dalam mendukung aktivitas bisnis perusahaan untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan perusahaan. Belum adanya standar baku penilaian kinerja pada karyawan menjadi permasalahan dalam PT BPRS Bhakti Sumekar. Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model serta mengukur kinerja karyawan di PT BPRS Bhakti Sumekar berdasarkan pendekatan HR Scorecard. Teknik analisis data dengan metode Analytical Hierarchy Proses (AHP). Hasil pembobotan untuk perspektif HR Scorecard diketahui bahwa perspektif financial memiliki bobot paling besar, kemudian perspektif learning and growth, perspektif customer dan paling rendah adalah perspektif internal business process. Ini berarti bahwa dari keempat perspektif HR Scorecard yang menjadi prioritas perusahaan PT BPRS Bhakti Sumekar adalah perspektif financial. Hasil Pengukuran menunjukkan bahwa kinerja empat perspektif HR Scorecard berkategori baik dan secara keseluruhan kinerja karyawan PT BPRS Bhakti Sumekar baik.

Kata kunci: HR Scorecard, AHP, Kinerja karyawan.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan "aset strategis" perusahaan, dengan kata lain sumber daya manusia merupakan hal yang paling penting dari eksistensi sebuah perusahaan, karena tanpa adanya dukungan produktivitas sumber daya manusia yang baik, maka perusahaan tidak mungkin dapat melaksanakan aktivitas bisnisnya secara optimal. Pengelolaan sumber daya manusia bagi perusahaan merupakan pilihan yang sangat strategis, karena dengan pengelolaan sumber daya manusia yang tepat, akan menciptakan satuan kerja yang efektif dan secara bersamaan dapat meningkatkan kinerja karyawan, hal ini merupakan nilai tambah bagi perusahaan tersebut.

Corresponding Author

Email: sebrang.pratama@gmail.com



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

PRINSIP PENULISAN KUESIONER PENELITIAN

Isti Pujihastuti

Abstract

Questionnaire as an instrument of research is relatively often applied specifically to social research such as behavioral research, marketing research, human resources and others. This article discusses the importance of questionnaire for survey research. Statements or questions in the questionnaire determine the success of the research related to the quality of the data, the primary data. The data quality depends on two things: the quality of the instrument and the quality of data collection techniques. Fundamentally (basic principles), the researcher should build the concept of variable. And the abstract concept called constructs. The concept of varying value will be variable. The next stage, these variables should be operationalized and it was measure based on dimensions (indicators). This is where the researchers tested actually associated with theoretical insights in terms of concept development. Technically the researcher need to note the signs of making the statements or questions, but the other required respondent's understanding. Finally researchers need to control over the validity and reliability before the questionnaire distributed to the respondents.

Keywords: research instrument, questionair, response rate, validity test, reliability test.

PENDAHULUAN

Penelitian ilmiah berusaha memberikan simpulan dan saran yang realistis, hal ini dapat diperoleh apabila proses penelitiannya menggunakan prinsip penelitian ilmiah. Salah satu faktor yang cukup menentukan keberhasilannya terkait dengan data yang dikumpulkan. Terdapat berbagai metode pengumpulan data pada penelitian ilmiah, misalnya observasi, eksperimen, survei, analisis isi (*content analysis*) dan wawancara.

Kualitas data penelitian tergantung pada kualitas instrumen serta kualitas teknik pengumpulan datanya, Sekaran (2000). Lebih lanjut dinyatakan bahwa kualitas instrumen penelitian tergantung pada validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Teknik pengumpulan data berhubungan dengan penyusunan (desain) studi penelitian, jenis sumber data serta cara pengumpulan data. Cara pengumpulan data dapat dilakukan melalui tiga cara yaitu: wawancara, observasi dan penyebaran kuesioner kepada responden penelitian. Jenis data meliputi data primer dan data sekunder, lebih mudah mempertanggungjawabkan data sekunder dibandingkan dengan data primer. Desain penelitian dapat ditinjau dari desain laboratorium, eksperimen atau lingkungan alami subyek dengan masing-masing keunggulan maupun kelemahannya. Kualitas data primer yang dikumpulkan berdasarkan teknik survei ditentukan oleh kualitas instrumen yang diwakili oleh pernyataan-pernyataan atau pertanyaan-pertanyaan yang ada didalam kuesioner penelitian tersebut.

PENGARUH KEPUASAN KERJA, KEADILAN PROSEDURAL DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(Studi Kasus Pada Industri Rotan Sekecamatan Leuwimunding Majalengka)

Oleh :
H. ASEP QUSTOLANI^{*)}
e-mail : asepuinn@yahoo.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis apakah Kepuasan kerja, Keadilan prosedural dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Industri Rotan sekecamatan Leuwimunding. Hipotesis yang di ajukan dalam penelitian ini adalah bahwa kepuasan Kerja, Keadilan Prosedural dan Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan.

Populasi di dalam penelitian ini adalah karyawan tetap industri rotan sekecamatan Leuwimunding yang semuanya di ambil sebagai responden yakni berjumlah 57 orang. Metode yang di gunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dan verifikatif. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini di lakukan dengan metode statistik korelasi produk moment. Data yang di gunakan oleh peneliti adalah data di buat dalam bentuk kuesioner tertutup, yang semua penggunaan metodenya dengan menggunakan bantuan program SPSS 21.

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa pengaruh kepuasan kerja, keadilan prosedural dan kompensasi terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan mempunyai pengaruh positif dan signifikan.

Kata Kunci : Kepuasan Kerja, Keadilan Prosedural, Kompensasi, Kinerja

***) Dosen Tetap Fakultas Ekonomi UNMA**

Latar Belakang Penelitian

Dalam era globalisasi ini, setiap perusahaan berusaha meningkatkan serta mengembangkan perusahaan dengan mengadakan berbagai cara yang tersusun dalam program untuk meningkatkan kinerja para karyawan. Banyak faktor yang terkait dalam perbaikan kinerja perusahaan. Pada dasarnya perusahaan memiliki visi dan misi tertentu yang harus di capai, salah satunya adalah untuk memperoleh profit (profit oriented). Untuk dapat mencapai tujuan perusahaan tersebut, mendorong para manajemen

perusahaan agar dapat memaksimalkan kinerja karyawannya dalam mencapai tujuan perusahaan. Dalam hal ini kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang di harapkan (Widodo⁹⁾, 2006).

Berdasarkan hal di atas maka karyawan memiliki peran yang strategis di dalam perusahaan, karena karyawan adalah penggerak utama dalam suatu proses kegiatan serta menentukan kelancaran aktivitas di dalam perusahaan.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

PERANCANGAN DAN PENGUKURAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DENGAN METODE *HUMAN RESOURCES SCORECARD (HRSC)* (Studi Kasus PG. Kreet Baru, Bululawang)

DESIGN AND PERFORMANCE MEASUREMENT WITH HUMAN RESOURCES SCORECARD METHOD (Case Study PG. Kreet Baru, Bululawang)

Della Ginza Ramadhan ¹⁾, Nasir Widha Setyanto ²⁾, Remba Yauwar Efranto ³⁾

Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Brawijaya

Jalan MT. Haryono 167, Malang 65145, Indonesia

E-mail: della.ginza.ramadhan@gmail.com¹⁾, nazzyr.lin@ub.ac.id²⁾, remba@ub.ac.id³⁾

Abstrak

Salah satu faktor utama dalam menentukan keberhasilan perusahaan adalah sumber daya manusia (SDM). Permasalahan yang dihadapi PG. Kreet Baru adalah belum memiliki sistem pengukuran kinerja yang mendukung peran SDM terhadap strategi perusahaan. *Human Resource Scorecard* adalah metode yang digunakan untuk mengukur kontribusi SDM dalam keseluruhan strategi perusahaan dan terdiri dari 4 perspektif yaitu perspektif finansial, perspektif customer, perspektif internal business process dan perspektif learning and growth. Langkah pertama yaitu mengidentifikasi strategi, objectives, program inisiatif dan aktivitas, kemudian melakukan penyebaran kuisioner pembobotan dan perhitungan pembobotan dengan metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)*. Langkah kedua yaitu melakukan scoring system dengan metode *Objectives Matrix (OMAX)* dan menganalisis hasil dengan metode *Traffic Light System*. Hasil pengukuran kinerja diperoleh Nilai Index Total 8,01 untuk kinerja keseluruhan SDM. Berdasarkan *Traffic Light System* dapat disimpulkan bahwa kinerja sudah mencapai performa yang diharapkan karena berada pada kategori hijau yang mengindikasikan secara keseluruhan indikator kinerja mencapai target yang telah ditetapkan.

Kata kunci : *human resources scorecard, traffic light system, OMAX, pengukuran kinerja, AHP.*

1. Pendahuluan

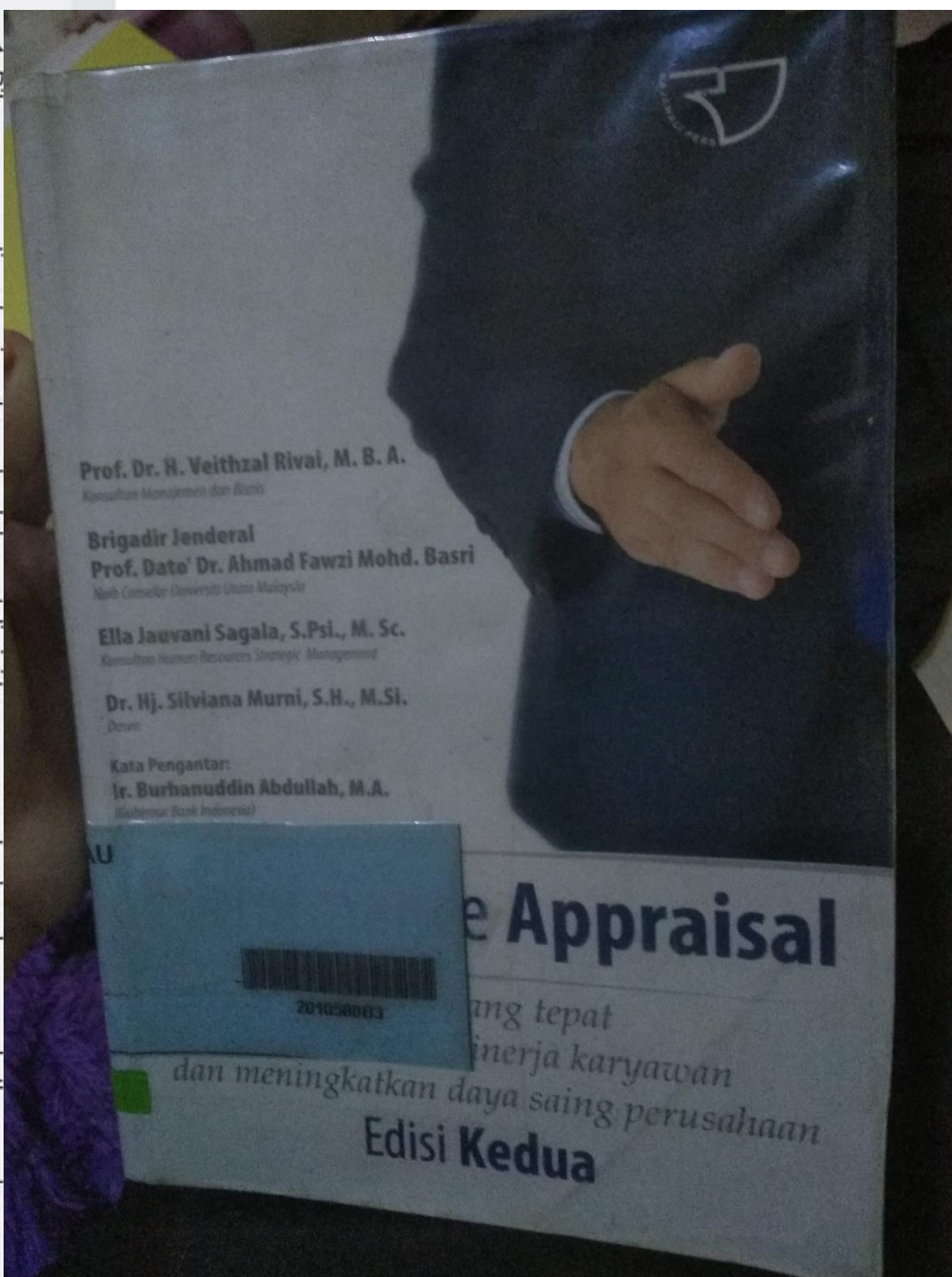
Perkembangan dunia industri menuntut perusahaan berpacu saling meraih kesempatan untuk memajukan dan menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Setiap organisasi senantiasa berusaha untuk mencapai visi dan misi perusahaan, hal ini dapat diwujudkan dengan menjalankan strategi perusahaan. Menurut Becker, Huselid dan Ulrich (2009), pencapaian sasaran strategi perusahaan dapat diketahui dengan pengukuran kinerja secara menyeluruh terhadap indikator-indikator kinerja pada masing-masing susunan strategi. Salah satu faktor utama dalam menentukan keberhasilan perusahaan adalah sumber daya manusia. Penyelarasan pengukuran kinerja dan implementasi strategi adalah salah satu cara yang dapat dilakukan guna memanfaatkan sumber daya manusia secara efektif dan efisien.

Fabrik Gula (PG) Kreet Baru merupakan unit PG terbesar di lingkungan PT. PG. Rajawali I yang berkembang pada bidang pengolahan teba menjadi gula. Permasalahan yang saat ini dihadapi oleh PG. Kreet Baru adalah belum terdapat sistem pengukuran

kinerja yang mendukung peran sumber daya manusia terhadap strategi perusahaan. Selama ini, pengukuran kinerja yang dilakukan adalah pengukuran kinerja individu. Oleh karena itu, perlu dilakukan pengukuran kinerja keseluruhan bagi karyawan guna mengetahui kinerja sumber daya manusia di PG. Kreet Baru. Pengukuran ini dapat dilakukan dengan menggunakan metode *Human Resources Scorecard*. Menurut Helmi (2008), *Human Resource Scorecard* merupakan salah satu alat untuk mengukur dan mengelola kontribusi strategi dan peran *human resources* dalam menciptakan nilai untuk mencapai strategi perusahaan. *Human Resources Scorecard* menjabarkan misi, visi, strategi menjadi aksi *human resources* yang dapat diukur kontribusinya.

Penerapan metode pengukuran kinerja *Human Resources Scorecard* pada PG. Kreet Baru, akan mengukur praktek-praktek manajemen sumber daya manusia dalam upaya mendukung pencapaian tujuan perusahaan baik tujuan finansial maupun nonfinansial guna membuktikan kontribusi sumber daya manusia

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.





Pengukuran Kinerja Karyawan Dengan Metode *Human Resources Scorecard* Dan AHP (Studi Kasus : PT. Bella Citra Mandiri Sidoarjo)

Abdul Rosyid Sahaya¹, Hana Catur Wahyuni²
Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

E-mail:

¹sahayarosyid@gmail.com, ²hanacatur@umsida.ac.id

ABSTRAK

PT. Bella Citra Mandiri Sidoarjo merupakan perusahaan yang bergerak dibidang pembuatan tempat tidur *springbed*. PT. Bella Citra Mandiri Sidoarjo saat ini menata diri menjadi perusahaan yang lebih maju, sedang berusaha mengembangkan dan meningkatkan dari segi kualitas sumber daya manusianya.

Dengan metode *Human Resource Scorecard* dan AHP (*Analytic Hierarchy Process*) akan didapatkan pengukuran kinerja karyawan yang belum pernah dilakukan pada perusahaan ini. Metode *Human Resources Scorecard* sendiri merupakan suatu sistem pengukuran yang mengaitkan antara sumber daya manusia dengan strategi. Kemudian metode AHP digunakan dalam pengambilan keputusan kinerja karyawannya.

Tujuan dari penelitian ini adalah mencari indikator kinerja karyawan serta mencari bobot dari masing – masing perspektif. Serta diberikan usulan kepada perusahaan yang dapat digunakan sebagai perbaikan kedepannya.

Dari hasil penelitian didapatkan 18 KPI dari 4 perspektif yang terdiri dari perspektif finansial 4 KPI, pelanggan atau konsumen 3 KPI, proses bisnis internal 7 KPI, dan pertumbuhan dan pembelajaran 4 KPI. Kemudian dihasilkan skor terbobot dari perspektif finansial 3,341 (Sedang), pelanggan atau konsumen 3,524 (baik), proses bisnis internal 3,357 (sedang), pertumbuhan dan pembelajaran 3,38 (sedang).

Kata Kunci: Kinerja Karyawan, *Human Resource Scorecard*, *Analytic Hierarchy Process*, *Key Performance Indicator*

ABSTRACT

PT. Bella Citra Mandiri Sidoarjo is a company engaged in the manufacture of *springbed*. PT. Bella Citra Mandiri Sidoarjo is currently organizing into a more advanced company. Is trying to develop and improve in terms of the quality human resources.

With *Human Resource Scorecard* and AHP (*Analytic Hierarchy Process*) method, we will get employee performance measurement that has never been done in this company. The *Human Resources Scorecard* method is a measurement system that links human resources with strategy. Then the AHP method is used in employee performance decisions.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN BERBASIS MODEL SMART SYSTEM (Studi Kasus: Perusahaan Manufaktur Gaharu)

PERFORMANCE MEASUREMENT OF SMART SYSTEM MODEL BASED COMPANY (A CASE STUDY ON ALOESWOOD MANUFACTURING COMPANY)

Lathrone Laricha Salomon¹, M. Agung Saryatmo², Gilbert Giovanni Salim³

^{1,2} Staf Pengajar Program Studi Teknik Industri Universitas Tarumanagara, Jakarta

³ Mahasiswa Program Studi Teknik Industri Universitas Tarumanagara, Jakarta

¹laricha_salomon@yahoo.com

Abstrak

Pada salah satu perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur dan ekspor gaharu belum terdapat pengukuran kinerja yang dilakukan oleh perusahaan. Saat ini perusahaan masih terfokus pada aspek finansial. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi strategi objektif perusahaan berdasarkan model SMART (*Strategic Management Analysis and Reporting Technique*) System, mengukur kinerja dan menganalisis pencapaian target dari strategi objektif, serta menganalisis skala prioritas perbaikan strategi objektif untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Hasil dari penelitian ini, didapat lima perspektif dengan bobot tertinggi, yang rata-rata memiliki bobot lebih dari 10 %, dibobotkan dengan metode *analytical hierarchy process* (AHP). Bobot tertinggi tersebut adalah aspek kualitas (30,4 %), finansial (21,8 %), kepuasan pelanggan (15,3%), fleksibilitas (10,9%), pengiriman (7,2%). Dari lima perspektif terdapat 15 strategi objektif dan 15 *key performance indicator*. Pencapaian dari setiap KPI dapat dikatakan cukup baik karena hanya enam KPI yang masih belum mencapai target, yaitu lamanya aroma gaharu bertahan, peningkatan jumlah pelanggan baru, penggunaan satu mesin untuk banyak produksi, kemampuan perusahaan untuk merespon pasar, produk baru tanpa alat baru, dan jumlah produk yang rusak dalam pengiriman.

Kata kunci: pengukuran kinerja, SMART System, *Key Performance Indicator*, AHP

Abstract

There is a company engaged in manufacturing and exporting aloeswood that has no performance measurements carried out by the company yet, since the company focuses on financial aspects only. This study aims to identify the objective strategy of the company based on SMART (*Strategic Management Analysis and Reporting Technique*) model system, to measure performance and to analyze the achievement of strategic objectives, along with improvement priority scale of objective strategy to enhance the performance of the company. The result of this study presented five perspectives in which the highest average was more than 10% from the scale using the analytical hierarchy process (AHP) method. The highest aspect was quality (30.4%), followed by financial (21.8%), customer satisfaction (15.3%), flexibility (10.9%), and shipping (7.2%). From these five perspectives, 15 objective strategies and 15 key performance indicators (KPI) were obtained. Achievement in each KPI were good enough since only 6 KPI had not reached the target, they were the durability of the aloeswood's scent, the increasing number of new customers, the use of the machine for massive production, the reliability of the company, ability to produce new products without new equipment, and the number of products damaged during the shipping process.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



The Application of Human Resource Scorecard: A Case Study of Public Hospitals in NTT Province, Indonesia

Riana Sitawati

Accounting Department, STIE Dharmaputra

Sodikin Manaf

Accounting Department, STIE Dharmaputra

Endah Winarti

Accounting Department, STIE Dharmaputra

Abstract

Together with regional autonomy development, regional performance management becomes one of the most important factors to be considered. Regional public hospital becomes a regional government asset that should manage itself therefore it can prepare transparent performance measurement report for the benefit of the hospital itself and also the society or other interest parties. However, as a service organization, human resource competency becomes key factor in a public hospital that also needs to be improved.

For achieving this aim, then this paper describes human resources performance measurement steps for the hospital particularly regional public hospital which consisted of preparing Activity Value Chain, Job Description, Job Specification, Job Performance Standard, and Job Performance Scorecard. Those steps had been implemented in public hospitals in NTT province, Indonesia. In the end, hopefully it can provide alternative standard for measuring a whole organization performance.

Keywords: Public hospital, performance measurement, Activity Value Chain, Job Description, Job Specification, Job Performance Standard, Job Performance Scorecard, East Nusa Tenggara Province

1. Introduction

The early years of the 21st century are proving to be a period of profound transition business world. This transition is being driven by a number of key trends including: global interdependence; diverse, diffuse, and asymmetrical security threats; rapidly evolving science and technology; dramatic shifts in the age and composition of population; important quality of life issues; the changing nature of our economy; and evolving government structures and concepts. These trends also contribute to a huge, longer-range fiscal and budgetary challenge around the world. Given these trends and long-range fiscal challenges, we are now seeing increased attention to strategic human capital management (U.S. General Accounting Office, 2002).

While human capital is the foundation for creating value in the new economy, human assets are the least understood by business leaders and therefore the least effectively managed. Furthermore, there is exceptional about human resource function, which is that is less prepared than many other functions (such as finance or information system) to quantify its impact on business performance (Yeung & Berman, 1997).

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

PENERAPAN PROGRAM KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA DAN KOMPENSASI: PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA PETUGAS KEBERSIHAN DINAS KEBERSIHAN DAN PERTAMANAN KOTA DENPASAR

Angelica Camila Suartha⁽¹⁾

Desak Ketut Sintaasih⁽²⁾

⁽¹⁾⁽²⁾Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
email: milasuartha@gmail.com / +62 85 738 134 250

ABSTRAK

Program keselamatan dan kesehatan kerja (K3) dan pemberian kompensasi merupakan aspek penting bagi petugas kebersihan untuk meningkatkan kinerja. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan program keselamatan dan kesehatan kerja (K3) dan kompensasi serta pengaruhnya terhadap kinerja petugas kebersihan. Responden dalam penelitian ini adalah petugas kebersihan Dinas Kebersihan dan Pertamanan (DKP) Kota Denpasar sebanyak 60 orang. Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan terdapat penerapan program K3 dan kompensasi tergolong baik. Program K3 berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja petugas kebersihan. Hasil tersebut dapat diartikan bahwa semakin baik K3 maka kinerja petugas kebersihan juga semakin baik. Kompensasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja petugas kebersihan. Hasil tersebut menunjukkan semakin baik penerapan kompensasi maka semakin baik pula kinerja petugas kebersihan yang berada dibawah naungan DKP Kota Denpasar.

Kata kunci : keselamatan dan kesehatan kerja(K3), kompensasi, kinerja pegawai

ABSTRACT

Occupational health and safety program and compensation are important aspects for the janitor to improve their performance. The purpose of this study was to investigate the application of occupational safety and health program and compensation as well as its influence on the performance of the janitor. Respondents in this study is 60 cleanliness and landscaping Denpasar City. This study was multiple linear regression analysis technique. The results showed there were implementation of occupational health and safety program and compensation is fair. Occupational health and safety program positive and significant impact on the performance of the janitor. These results can be interpreted that the better health and safety at work, the performance of the janitor is also getting better. Compensation is also positive and significant effect on the performance of the janitor. These results indicate the better application of the compensation the better the performance of the janitor who is under the auspices of the Department of cleanliness and landscaping Denpasar City.

Keywords: Health and Safety, compensation, employee performance

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

PEMANFAATAN ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (AHP) SEBAGAI MODEL SISTEM PENDUKUNG KEPUTUSAN UNTUK PEMILIHAN KARYAWAN BERPRESTASI

Sudarto

STMIK Mikroskil

Jl. Thamrin No. 112, 124, 140 Medan 20212

sudarto@mikroskil.ac.id

Abstrak

Ada beberapa faktor yang menjadi penilaian dalam penentuan karyawan berprestasi oleh Departemen Sumber Daya Manusia. Penilaian ini berdasarkan penilaian kinerja, yakni pengetahuan tentang pekerjaan, kreativitas, perencanaan, pelaksanaan instruksi, pelaksanaan deskripsi tugas, kualitas kerja, kerjasama dan sikap terhadap karyawan lain, inisiatif, kehandalan, kehadiran, sikap pekerjaan, keuletan, dan kejujuran. Dalam perkembangan teknologi informasi saat ini, sebuah sistem pendukung keputusan dengan menggunakan metode Analytic Hierarchy Process (AHP) mempunyai kemampuan untuk menganalisa pemilihan karyawan berprestasi. Sistem pendukung keputusan membantu melakukan penilaian setiap karyawan, melakukan perubahan kriteria, dan perubahan nilai bobot. Hal ini berguna untuk memudahkan pengambil keputusan yang terkait dengan masalah pemilihan karyawan berprestasi, sehingga akan didapatkan karyawan yang paling layak diberi reward atau penghargaan.

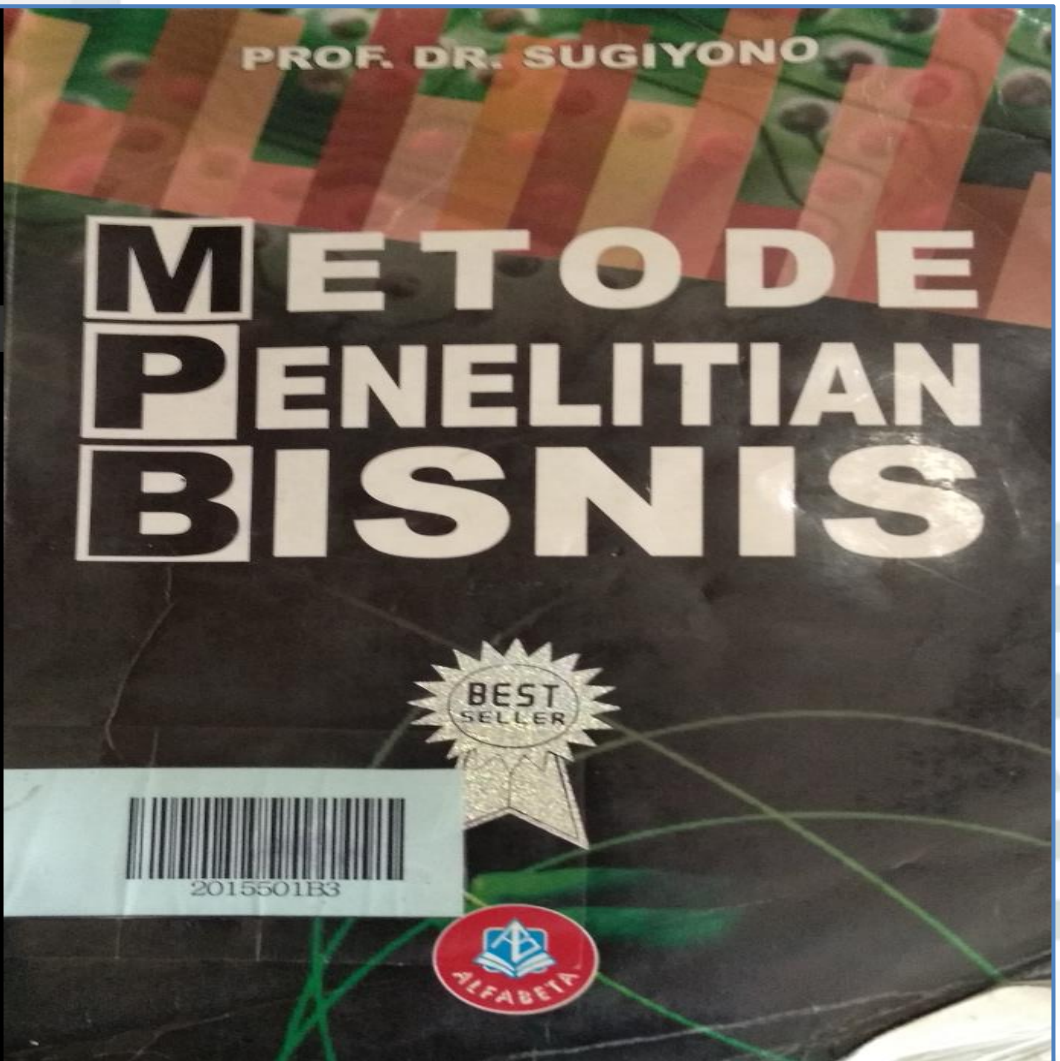
Kata kunci: *Analytic Hierarchy Process, SPK, SDM, Five C*

1. Pendahuluan

Karyawan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan suatu perusahaan. Karyawan yang berkualitas akan memudahkan perusahaan dalam mengelola aktivitasnya sehingga tujuan yang ditetapkan dapat tercapai. Untuk memotivasi karyawan agar meningkatkan kualitas dan loyalitasnya bukanlah hal mudah. salah satu cara yang digunakan untuk meningkatkan kualitas dan loyalitas karyawan adalah dengan melakukan pemilihan karyawan yang berprestasi dan memberikan reward. Banyak tahapan yang harus dilakukan perusahaan untuk memutuskan karyawan yang berprestasi sesuai dengan kriteria maupun prosedur penilaian yang ditetapkan perusahaan. Keputusan yang diambil ini diharapkan tidak subjektif agar tidak ada pihak yang dirugikan. Maka perlu adanya tahapan untuk memberikan kemudahan bagi perusahaan untuk menghasilkan informasi yang dapat dipercaya, relevan, tepat waktu, lengkap, dapat dipahami serta teruji keakuratannya.

Pada saat memasuki abad 21, terjadi perubahan besar bagaimana para Manajer menggunakan dukungan komputerisasi dalam pengambilan keputusan dengan menggunakan Sistem Penunjang Keputusan. Sistem Penunjang Keputusan digunakan sebagai alat bantu bagi para pengambil keputusan untuk memperluas kapabilitas para pengambil keputusan, namun tidak untuk menggantikan penilaian para pengambil keputusan [5]. Pada prinsipnya keberadaan sistem penunjang keputusan hanya sebagai sistem pendukung untuk suatu proses pengambilan keputusan, termasuk pengambilan keputusan dalam pemilihan karyawan berprestasi. Sistem penunjang keputusan dirancang untuk mendukung seluruh tahap pengambilan keputusan, mulai dari mengidentifikasi masalah, memilih data yang relevan dan menentukan pendekatan yang digunakan dalam proses pengambilan keputusan hingga mengevaluasi pemilihan alternatif.

Salah satu teknik pengambilan keputusan yang digunakan dalam analisis kebijaksanaan adalah pendekatan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Pada hakekatnya AHP merupakan



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Implementasi Metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)* Sebagai Solusi Alternatif Dalam Pemilihan *Supplier* Bahan Baku Apel Di PT. Mannasatria Kusumajaya

Endang Sulistiyani¹, Muh. Idil Haq Amir², Yusuf K.R², Nasrullah², Dita Injarwanto²

¹Sistem Informasi, Fakultas Teknik, Universitas Nahdlatul Ulama Surabaya

²Sistem Informasi, Fakultas Teknologi Informasi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember
endangsulistiyani@unusa.ac.id

ABSTRAK

PT. Mannasatria Kusumajaya Perkasa merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang minuman ringan dalam kemasan yang memproduksi produk minuman dengan merek *Siiplah*, yang memiliki berbagai macam rasa, dan salah satu yang paling banyak adalah rasa apel. Selama ini, perusahaan dalam memilih *supplier* bahan baku apel masih menggunakan cara pilih biasa, sehingga terjadi permasalahan terkait bahan baku yang berdampak pada proses produksi perusahaan. Melihat permasalahan seperti ini, penulis ingin melakukan analisis terkait kriteria apa saja yang seharusnya dipakai untuk menilai *supplier* dan menghitung bobot dari masing-masing kriteria. Perhitungan bobot kriteria ini menggunakan metode *analytical hierarchy process (AHP)*, sedangkan pemilihan *supplier* didasarkan pada bobot yang didapatkan *supplier* dari proses evaluasi alternatif *supplier* dengan kriteria yang telah ditetapkan. Berdasarkan hasil perhitungan yang memiliki bobot tertinggi adalah kualitas (0,454), diurutkan kedua ada kondisi perusahaan dengan bobot 0,233, selanjutnya urutan ketiga dan keempat secara berurutan ditempati oleh kriteria pengiriman dan pelayanan dengan bobot 0,174 dan 0,090, sedangkan kriteria harga menempati urutan terakhir dengan bobot 0,049. sementara itu, *supplier* I merupakan *supplier* yang tepat untuk dipilih karena mendapatkan bobot tertinggi, yaitu 0,375.

Kata Kunci : Kriteria, Pemilihan *Supplier*, *Analytical Hierarchy Process (AHP)*

A. PENDAHULUAN

Supply Chain Management (SCM) adalah sebuah pendekatan untuk integrasi yang efisien antara pemasok (*Supplier*), pabrik (*manufaktur*), pusat distribusi, *wholesaler*, pengecer (*retailer*) dan konsumen akhir, dimana produk diproduksi dan didistribusikan dalam jumlah yang benar/tepat, lokasi yang tepat dan waktu yang tepat dalam rangka meminimalkan sistem biaya dan meningkatkan tingkat kepuasan pelayanan. Salah satu kunci sukses dalam SCM adalah ketepatan memilih mitra bisnis. (Mulki & Raihan, 2005, hal. 77)

Supplier merupakan salah satu mitra bisnis yang memegang peranan sangat penting dalam menjamin ketersediaan barang pasokan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Dalam konsep *supply chain*, *supplier* merupakan salah satu bagian *supply chain* yang sangat penting dan berpengaruh terhadap kelangsungan hidup suatu pabrik. Pabrik sebagai sistem yang menjalankan kegiatan produksi pastilah membutuhkan bahan baku (*raw material*) yang tentunya didatangkan dari *supplier*. Apabila *supplier* kurang bertanggungjawab dan respon terhadap pemenuhan permintaan maka akan menimbulkan masalah antara lain terjadinya *stockout* dan lamanya *lead time*. Oleh karena itu, perusahaan yang memiliki banyak alternatif *supplier* harus selektif dalam memilih *supplier*. Untuk mendapatkan *supplier* yang selektif diperlukan suatu Sistem Evaluasi dan Seleksi *Supplier (SESS)* yang baik dan objektif. (Eko, Richardas Indrajit, & Djokopranoto, 2005)

Penilaian *supplier* membutuhkan berbagai kriteria yang dapat menggambarkan performansi *supplier* secara keseluruhan. Berdasarkan SESS, dalam proses penilaian *supplier* mempertimbangkan kriteria finansial dan non-finansial (multi kriteria). Hal ini dilakukan karena kriteria non finansial sangat mempengaruhi penilaian dan dapat digunakan untuk menilai kinerja suatu *supplier*. Tahapan setelah adanya penilaian *supplier* adalah pemilihan *supplier* yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, tahapan ini merupakan proses dimana perusahaan meninjau, mengevaluasi, dan memilih *supplier* yang akan menjadi bagian dari rantai pasok perusahaan. (Wirdianto & Unbersa, 2008)

Namun demikian, tidak sedikit perusahaan yang memilih *supplier* hanya berdasarkan pertimbangan harga semata. Sebagian perusahaan mengabaikan kriteria lain yang bersifat non-finansial dalam menentukan *supplier* yang akan menjadi mitra bisnisnya. PT. Mannasatria

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

PENGARUH PRESTASI KERJA, LOYALITAS KERJA TERHADAP PROMOSI JABATAN DI PT. BALI PAWIWAHAN COCO GROUP

Sandra Wijayanti Sungkono¹
IGA Manuati Dewi²

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia
e-mail: wijayanti.sandra@yahoo.co.id

ABSTRAK

Studi ini bertujuan untuk menguji pengaruh prestasi kerja dan loyalitas kerja terhadap promosi jabatan di PT. Bali Pawiwahan Coco Group Divisi Retail, Jimbaran-Badung. Sampel yang digunakan adalah sebanyak 86 orang yang ditentukan dengan saturated sampling. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner dan data dianalisis dengan teknik regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan prestasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap promosi jabatan pada PT. Bali Pawiwahan Coco Group Divisi Retail, Jimbaran-Badung. Selain itu, loyalitas kerja berpengaruh positif signifikan terhadap promosi jabatan pada PT. Bali Pawiwahan Coco Group Divisi Retail, Jimbaran-Badung.

Kata kunci : prestasi kerja, loyalitas dan promosi jabatan

ABSTRACT

This study aims to examine the effect of job performance and loyalty towards promotion work in PT. Bali Pawiwahan Coco Group Retail Division, Jimbaran Badung. Samples used were as 86 people were determined with saturated sampling. Data collection techniques used questionnaires and were analyzed data by using multiple linear regression. The results of the analysis of performance show significant positive effect on promotion at PT. Bali Pawiwahan Coco Group Retail Division, Jimbaran Badung. Moreover, loyalty significant positive effect on employment promotion at PT. Bali Pawiwahan Coco Group Retail Division, Jimbaran Badung.

Keywords: job performance, loyalty and promotions

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Jatim Selatan, Malang)

Novita
Bambang Swasto Sunuharjo
Ika Ruhana
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Malang
E-mail: halim.novita93@gmail.com

ABSTRACT

This research purposes analyze the influence of variables job satisfaction and organizational commitment simultaneously to employee performance and the influence of variables job satisfaction and organizational commitment partially to employee performance. This method used explanatory research using a quantitative approach. The sampling technique used proportional random sampling to 59 employees. In this research used data analysis by using statistical analysis descriptive and inferential statistical analysis consisting of the classical assumption test and multiple linear analysis. The results showed job satisfaction significantly influence employee performance however, organizational commitment does not necessarily have a significant effect on employee performance at PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Jatim Selatan, Malang. The results of this research indicate that job satisfaction and organizational commitment simultaneous influence on employee performance with value $\text{sig. } F \ 0,000 < \alpha = 0,05$. Job satisfaction is partially affected the performance of employees with $\text{sig. } t \ 0,000 < \alpha = 0,05$ however, organizational commitment is not partial effect on employee performance with value $\text{sig. } t \ 0,344 > \alpha = 0,05$.

Keyword: Job Satisfaction, Organizational Commitment, Employee Performance

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh antara variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional secara simultan terhadap kinerja karyawan dan pengaruh antara variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional secara parsial terhadap kinerja karyawan. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan *proportional random sampling* kepada 59 karyawan. Pada penelitian ini analisis data yang digunakan dengan menggunakan analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial yang terdiri dari uji asumsi klasik dan analisis linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan dengan nilai $\text{sig. } F \ 0,000 < \alpha = 0,05$. Kepuasan kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan dengan nilai $\text{sig. } t \ 0,000 < \alpha = 0,05$ namun, komitmen organisasional tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan dengan nilai $\text{sig. } t \ 0,344 > \alpha = 0,05$.

Kata kunci: Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, Kinerja Karyawan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN DENGAN METODE *HUMAN RESOURCES SCORECARD* DI BMT LOGAM MULIA

Maria Ulfa

Mahasiswa STAIN Kudus

e-mail: mariaulfa628@gmail.com

Murtadho Ridwan

Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Kudus

e-mail: murtadhoridwan@gmail.com

Abstract: Human Resources Scorecard (HRSC) is a method of measuring human resources in detail. This method measures the human resources of the four perspectives namely; financial, customer, operations and strategy. This article aims to measure the performance of employees with methods HRSC. Data obtained from the documentation and interviews and analyzed by HRSC from various perspectives. Kajian results showed that from the perspective of the financial performance of the employees KSPS BMT "X" in 2013 amounted to 2:17 (less categories) and in 2014 amounted to 3:17 (both categories). And from the perspective of customers in 2013 amounted to 3 (medium category) and in 2014 amounted to 3.79 (both categories). While operating perspective in 2013 amounted to 3:18 (medium category) and in 2014 by 4 (both categories). When the perspective of the strategy in the year 2013 by 3 (medium category) and in 2014 amounted to 3.88 (both categories). And comprehensively by looking at four HRSC overall perspective is generated, in the year 2013 by 3:01 (medium category) and in 2014 amounted to 3.85 (both categories).

Keywords: *Human Resources Scorecard* (HRSC) merupakan sebuah metode pengukuran sumber daya manusia secara detail. Metode ini mengukur sumber daya manusia dari empat perspektif yaitu; financial, pelanggan, operasi dan strategi. Artikel ini bertujuan untuk mengukur kinerja karyawan dengan metode HRSC. Data diperoleh dari dokumentasi dan wawancara dan dianalisis dengan metode HRSC dari berbagai perspektifnya. Hasil kajian menunjukkan bahwa dari perspektif financial kinerja karyawan KSPS BMT "X" tahun 2013 sebesar 2.17 (kategori kurang) dan tahun 2014 sebesar 3.17 (kategori baik). Dan



PENGARUH PELATIHAN-PENGEMBANGAN DAN MOTIVASI TERHADAP PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI DENGAN MEDIASI KOMITMEN ORGANISASI

Yan Kurnia Hendrawan
PT PLN (Persero)

Salamah Wahyuni
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sebelas Maret

ABSTRACT

The purpose of this researches was to examine the effect of training and development, motivation, and organizational commitment on employee performance, to examine the effect of training-development and motivation on employee performance mediated by organizational commitment. The Study sample are 75 employee of PT. PLN (Persero) P3B/B APP Madiun consist of 50 employee of APP Madiun and 25 employee of Substation of APP Madiun. Sampling Technique is a purposive sampling dan data collection technique is convenience sampling.

The Research shows that training and development has little influence on employee performance directly while indirectly are significant. Motivation and Organizational Commitment shows that has a significant influence on employee performance either directly or indirectly. And also organizational commitment mediates the effect of training-development and motivation on employee performance in PT. PLN (Persero) P3B/B APP Madiun.

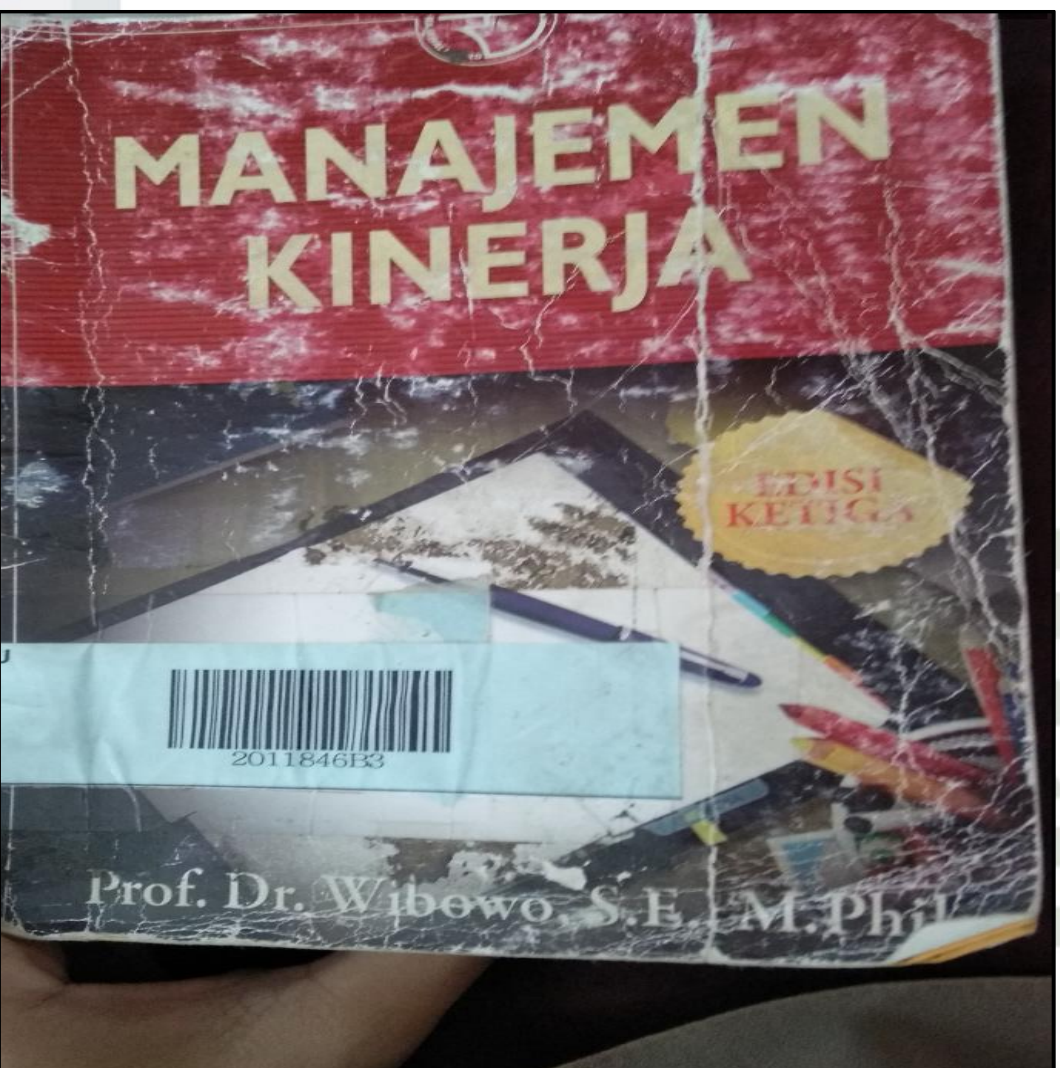
Keyword: Training and Development, Motivation, Organizational Commitment and Employee Performance

ABSTRAK

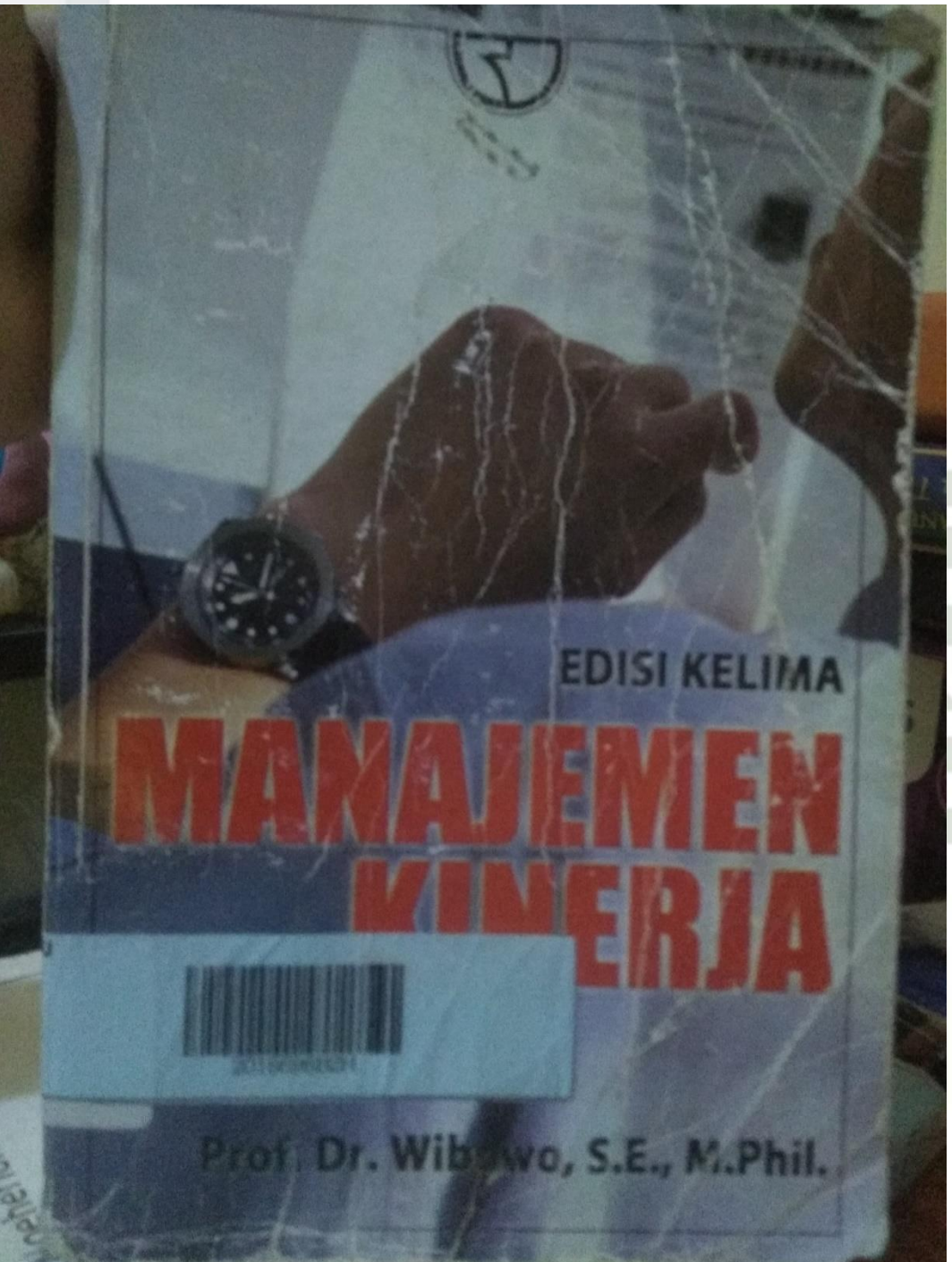
Tujuan Penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh pelatihan dan pengembangan, motivasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai, dan menguji pengaruh Pelatihan dan pengembangan serta motivasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh Komitmen organisasi. Sampel penelitian ini terdiri dari 75 Pegawai PT. PLN (Persero) P3B/B APP Madiun terdiri dari 50 pegawai APP Madiun dan 25 pegawai dari Gardu Induk se wilayah APP Madiun. Teknik pengambilan sampel adalah purposive sampling dan teknik pengumpulan data adalah convenience sampling.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pelatihan dan pengembangan memiliki sedikit pengaruh terhadap kinerja Pegawai secara langsung sedangkan secara tidak langsung signifikan, motivasi dan komitmen organisasi memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung, dan komitmen organisasi

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Telkom Indonesia Cabang Batam

Trenggono Widodo^{1*}, Nansang Alamsyah², Chandyka Bagus Utomo³

^{1,2}Jln. Teuku Umar Lubuk Baja; ³Jl. Jaksu Agung R. Suprpto Sekapang Batam

^{1,2} Program Studi Teknik Industri, STT Ibnu Sina; ³ PT TELKOM INDONESIA BATAM

e-mail: ¹trenggono@stt-ibnusina.ac.id, ²nansang@stt-ibnusina.ac.id,

³chanddykbagus76@yahoo.com

Abstrak

Penelitian ini dilakukan untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini mencakup PT. Telkom Indonesia cabang Kota Batam. Penelitian ini menggunakan data kualitatif yang berasal dari data primer yang telah dikumpulkan. Populasi dalam penelitian ini adalah pihak atasan dan karyawan yang terlibat dalam proses pekerjaan di Telkom Indonesia Kota Batam yang jumlahnya sebanyak 113 orang. Sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 55 responden setelah menggunakan rumus slovin (2007) dengan teknik random sampling. Dari hasil nilai koefisien menunjukkan bahwa kemampuan variabel independen (gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan pelatihan kerja) adalah 61,9 % yang ditunjukkan oleh nilai R-Square, sisanya 38,1 % dipengaruhi oleh variabel lain di luar model. Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan pelatihan kerja secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji test simultan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan pelatihan kerja secara bersama-sama atau simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Indonesia cabang Kota Batam.

Kata kunci: Gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan pelatihan kerja dan kinerja karyawan.

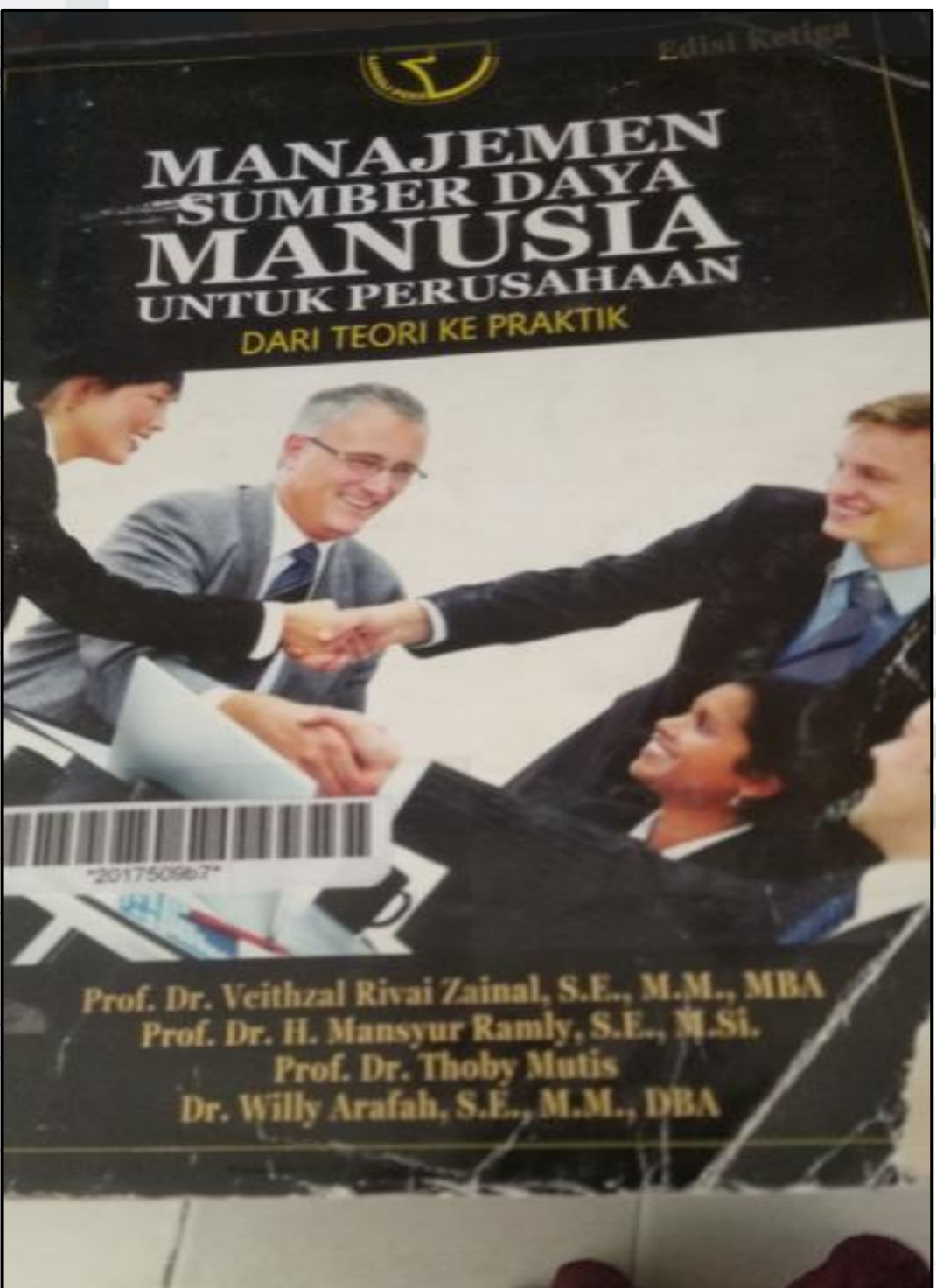
Abstract

This research was conducted to test and analyze the influence of leadership style, work discipline and job training on employee performance. This research includes PT. Telkom Indonesia Batam City branch. This study uses qualitative data derived from primary data that has been collected. The population in this research is the employee and employee who are involved in the work process in Telkom Indonesia Batam City which amounted to 113 people. Sample in this research is counted 55 respondents after using slovin formula (2007) with random sampling technique. From the result of coefficient value indicate that ability of independent variable (leadership style, work discipline and job training) is 61,9% indicated by R-Square value, the rest 38,1% influenced by other variable outside model. The result of analysis shows that leadership style, work discipline and job training partially have a significant influence on employee performance. The results of simultaneous test shows that leadership style, work discipline and job training simultaneously or simultaneously have a significant effect on employee performance at PT. Telkom Indonesia Batam City branch.

Keywords : Leadership style, work discipline and job training and employee performance.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.





Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENULIS

Nama saya Nora Alfina, sering dipanggil Nora. Saya beragama Islam dan berjenis kelamin perempuan. Saya terlahir dari pasangan berdarah jawa yaitu M.Rozi dan Suharini. Saya lahir di Sungai Ungar Kundur, 26 november 1997. Saya anak kedua dari empat bersaudara, Abang saya

bernama Solekhul Jauzi. Adik laki-laki saya bernama Maulana Maqa dan adik perempuan saya bernama Melati.

Berikut adalah jejak pendidikan yang pernah ditempuh oleh penulis:

Tahun 2003-2009	: SDS 016 Muhammadiyah
Tahun 2009-2012	: SMP N 1 Karimun
Tahun 2012-2015	: SMA N 1 Karimun
Tahun 2015-2019	: Program Studi Teknik Industri, Fakultas Sains dan Teknologi, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau

Berikut adalah informasi kontak penulis:

E-mail	: noraalfinal1@gmail.com
Instagram	: alfn.nra